



José Pla-Barber²
 Universidad de Valencia
 jose.pla@uv.es



Cristina Villar
 Universidad de Valencia
 cristina.villar@uv.es



Raúl Royo
 Royo Group International
 Bathroom
 raul.royo@royogroup.com

Lessons to compete in traditional manufacturing sectors: the case of Royo Group International Bathroom¹

Lecciones para competir en sectores manufactureros tradicionales: el caso de Royo Group International Bathroom

I. INTRODUCTION

In the developed economies firms in traditional industrial sectors, such as for example the furniture manufacturing sector, have suffered a substantial loss in their competitive capabilities. During the last decades and as a result of globalization we have witnessed not only a considerable hardening of competition from the large Asian producers, but also a series of changes in the markets that shifted the bargaining power towards large distributors. The latter, especially those that concentrate purchasing power, are the ones that are really creating a brand through their own channels, dominating market information and the arrival to the final customer. This lack of contact with the distribution channels and the final customer creates a gap with increasingly negative effects on this type of manufacturing companies. In fact, small customers in the furniture manufacturing sector have disappeared by more than 20% during the last decade, where the large 'Do It Yourself' areas are occupying a very important part of the market (DBK, 2018).

However, after a few years of forced adjustment and adaptation to this new global context, some small and medium enterprises (SMEs)



EXECUTIVE SUMMARY

The article analyses the strategy and the process of internationalisation of Royo Group International Bathroom. Based on the example of this company, a European leader in the bathroom furniture manufacturing industry, we identify a high-performance model in a traditional manufacturing sector in which there is an intense process of restructuring as a result of globalization. The use of cooperation agreements and acquisitions, the combination of local and international manufacturing, the greater control of the distribution channel and the sale of products and services involved in shopping experiences adapted to the specific needs of each client are the basic dimensions configuring the axes of development of this model.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza la estrategia y el proceso de internacionalización de Royo Group International Bathroom. A partir del ejemplo de esta empresa, líder europea en el sector de la fabricación de muebles de baño, identificamos un modelo de alto rendimiento en un sector manufacturero tradicional sometido a un intenso proceso de reestructuración como consecuencia de la globalización.

El uso de acuerdos de cooperación y adquisiciones, la combinación de fabricación local y fabricación internacional, el mayor control del canal de distribución y la venta de productos y servicios envueltos en experiencias de compra adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente son las dimensiones básicas que configuran los ejes de desarrollo de este modelo.

are emerging in these manufacturing sectors with a profound restructuring of their strategies, being able to compete internationally, grow and consolidate. The strategic changes that these companies are undertaking arise not only from adjustments in their competitive and functional strategies, such as improvement of quality, design or costs but to a large extent, from adjustments in their corporate strategies. Royo Group International bathroom (RGIB) is one of these companies that has clearly opted for an internationalization model for survival and growth. How has a Spanish family company become one of the world leaders in the bathroom furniture manufacturing sector?

***...RGIB's strategy:
a more advanced
model in these
traditional sectors
which simultaneously
combines industrial
and commercial
power together with
the advantages of
cooperation and
internationalization.***

Following an inductive methodological approach, the objective of this article is to analyze RGIB's strategy: a more advanced model in these traditional sectors which simultaneously combines industrial and commercial power together with the advantages of cooperation and internationalization.

At the theoretical level, the description of the strategic choices made by RGIB allows us to offer a more dynamic and complex vision of the interrelationships between strategy and business internationalization. From the perspective of the configurational theory we provide evidence on how the steps followed by RGIB are adjusted to the high-performance models prescribed by the literature. At a practitioner level, as in any other example of success, we can extract lessons for other cases and illustrate from the RGIB strategy which recipes are more appropriate to prescribe a more robust model that reinforces competitiveness in these industries.

2. STRATEGY AND INTERNATIONALIZATION IN HIGHLY COMPETITIVE INDUSTRIAL SMEs

In the research on competitiveness in manufacturing sectors one of the issues that have recently aroused the interest of researchers is the identification of archetypes of high-performance strategies to deal with the changing conditions of the global environment (Cerrato, Crosato and Depperu, 2016; Wennberg and McKelvie, 2017; Child et al., 2017). These studies, based on the configurational theory of strategy (Miller, 1986, Meyer, Tsui and Hinnings, 1993), seek to find common elements between different organizations to define

the most competitive patterns of strategic behavior. Such patterns are identified on the basis of the company's position along different dimensions that configure the strategy as a multidimensional construct. In the context of manufacturing SMEs, there are many works aiming to reflect the characteristics of these more competitive models both from a more generic strategic perspective and from a more applied standpoint specifically for international expansion and growth.

From the strategic perspective the studies by Venohr, Fear and Witt (2015), Venohr and Meyer (2009) and Audrestch et al. (2018) analyze the dimensions that define the success model of the small and medium-sized German industrial company, the Mittelstand. This industrial model of reference is characterized by three distinctive dimensions.

First, these companies present an area of action that seeks to compete in global niches with high quality products and services, both in the B2B and durable goods markets. They are specialist companies that provide specific solutions covering a global need and fostering the loyalty of their clients through the joint development of products that generate long-term relationships of mutual dependence. In this sense, product or service innovations are not created through scientific research, but by solving the new needs of their clients. The international presence with sales and production subsidiaries allows them to have greater proximity to their customers, which generates a better knowledge of their needs and the possibility of offering complementary services.

Another distinguishing feature of this model of industrial firm is the search for operational efficiency while maintaining an adequate combination of own production in the country of origin and offshoring. The most valuable activities are carried out in the country of origin, integrating them with the R&D departments and emphasizing the continuous improvement in products and processes in collaboration with clients. In many cases, when these companies produce outside they do not eliminate local production, but these investments are determined by the need to be closer to the markets.

Finally, this industrial model largely adopts a governance system based on 'family capitalism'. The vast majority of these companies are family owned but have managed to adapt to the needs of the current environment. In these companies, a combination of professional managers and family members involved in the

KEY WORDS

Manufacturing industry, strategy, internationalization, high performing model

PALABRAS CLAVE

Sectores manufactureros, estrategia, internacionalización, modelo de alto rendimiento



management coexist, who still maintain control over the property and play a decisive role in the transmission of a clear mission and values. Long-term survival rather than financial success, identification with the local environment and the search for consensus with all its stakeholders (employees, customers, suppliers, banks, local governments, universities, etc.) are the basic pillars of this system. Organizational structures tend to be flatter and allow the use of informal communication channels through which a climate of mutual trust and loyalty between employees and entrepreneurs is created, which generates long-term stability.

On the other hand, from a more specific perspective applied to the internationalization process, the most recent literature (Dimitratos et al., 2014, Schmid, 2018, Villar and Pla-Barber, 2018) identifies a model of high-performing international SMEs from the interplay of three fundamental elements.

First, these high-performing international companies adopt a sequential internationalization process based on the accumulation of experience and learning (Johanson and Vahlne, 1977) combining low-commitment (export) entry modes together with much more intensive use of the most advanced entry modes (subsidiaries, joint ventures, cooperation agreements). In fact, many of these SMEs could be considered as micro-multinationals (Dimitratos et al., 2016). The entry with subsidiaries does not occur in many countries in parallel but instead through a selective, orderly and incremental process in which the production subsidiaries tend to be centralized in the country of origin, or in a few countries while the sales subsidiaries and networks tend to have a higher geographical dispersion (Schmid, 2018). However, it is not a linear or deterministic process and can be accelerated or decelerated depending on changes in internal or external circumstances. These highly committed operation modes permit to better capture opportunities in foreign markets in that they involve closer interaction with the host country to access the diversity of knowledge, skills and human resources available in these markets. At the same time, the new knowledge strengthens the stock of information in the country of origin which, in turn, facilitates the consolidation of a global mentality in the organization as well as the adoption of new forms of innovation and internationalization (Love and Roper, 2015).

Second, these companies combine incremental technological innovations with organizational innovations, the latter being much

more relevant in traditional sectors where there is less space for radical innovations. These innovations not only arise from the organization itself, but are often driven by relationships with customers or suppliers, and therefore, this internal learning in the organization allows them to be better prepared to respond to the requirements of the new segments of latent international demand. Finally, these high-performance models are supported by important networks of relationships that help to boost the internationalization process (Johanson and Vahlne, 2009). These networks become a significant channel for SMEs to take advantage of tangible and intangible external resources and achieve economies of scale. In addition, such relationships influence the future capabilities of the company as they provide new experiences, resources and knowledge, which positively impact learning to penetrate new international markets (Welch and Welch, 2009).

3. METHODS

The methodology used has been inductive through the study of a case that due to its relevance is considered valid to illustrate good management practices (Yin, 1994). In the context of traditional manufacturing industries, we have analyzed the evolution of the strategy and the internationalization process of a leading European Spanish company in a niche market such as the design and manufacture of bathroom furniture.

For data collection we used different strategies. Internally, one of the authors of this study is the CEO of RGIB such that we had access to privileged qualitative information, provided by the ultimate people in charge of the strategy. This information was obtained through different interviews, visits to the company and group discussions. However, to provide a greater degree of objectivity to the process, the rest of the authors gathered additional information and tested some aspects of this primary information through secondary sources and material published about the company. The analysis of this documentation allowed us to triangulate the information, which ultimately contributed to completing and improving the reliability of the study (Gibber and Ruigrok, 2010). Additionally, before writing the article, the information that was going to be used, as well as the schemas, summaries and initial codes, were analyzed and contrasted by the top management team, such that apart from the authors there was a greater number of



additional informants to validate the information incorporated in the case. **Table 1** summarizes the methodological procedure followed according to the recommendations of Yin (1994) and Strauss and Corbin (1990) and in line with other articles of this journal in which theoretical models are extrapolated from a case (Garcia- Canal and Valdés-Llaneza, 2015, Pla-Barber, Villar and Botella, 2017).

Table 1. **Description of the methodological procedure**

1.	Compilation of preliminary information of the company and preparation of an initial interview protocol focusing on research issues related to the strategy and the internationalization process, such as: what is the business model of the company? What strategic objectives do you pursue? In what market / products do you compete? What role has the family played in the development of the strategy? What has been the growth strategy? How has the internationalization process evolved and what have been its main milestones?
2.	Visit to the Company and two open interviews with the CEO
3.	Contrast of the initial information with secondary information and preparation of a preliminary dossier submitted for evaluation by the CEO and the top management team
4.	Conceptual organization of the validated information and drafting of the successive versions of the case. In this phase we perform a process of iterative abstraction through which we go from the experience of the manager in his own words to the theoretical elaboration through concepts and aggregate theoretical dimensions.

4. THE CASE: STRATEGY AND INTERNATIONALIZATION OF RGIB

In 2018 the RGIB had 1,100 employees and a turnover of 120 million euros of which 80% come from its external presence in 60 countries, with commercial and industrial implantation in Europe, Asia and America. The group is managed by the second generation of the Royo family, with Raúl Royo occupying the position of CEO and with Pascual Royo (founder of the original company) as honorary president. The transition from the first generation to its predecessor occurred smoothly and gradually. At the beginning of 2000 and for fifteen years, the executive management, in the hands of Raúl Royo, was combined with the presidency and control of the Council, which remained in the hands of the first generation. Currently, an American investment fund (HIG) has just entered its board of directors with the aim of consolidating its European presence and accelerating its growth in the next 5 years up to 300

million. RGIB is today a global multinational company, but it has not always been that way.

4.1. The early stages

The Royo Group (RG) was founded in 1972 to supply the local market in the low-priced bathroom furniture segment. Over the years, and once the national market was consolidated, it began its first international steps in 1992. At that time, the manufacturing sector in Spain competed at European level via prices, taking advantage of the fact that production factors were cheaper compared to other nearby countries. Although they did not have a planned international strategy, RG exported through agents and distributors in France, Germany, Austria, Belgium and Holland. It was a passive export over which there was no control whatsoever, but which helped them grow and consolidate nationally.

However, in the last decade of the 90s, this model began to run out. Changes in the competitive environment such as the emergence of China in the global arena, the entry of Spain into the euro and the general rise in costs made it no longer necessary to manufacture to export from Spain with a competitive argument based on prices. In addition, indirect export through intermediaries had numerous limitations, e.g. the total absence of control over the market and the lack of information, which substantially reduced the possibilities of adapting the products to their specific needs and, in particular, the generation of a recognizable position abroad. Then, the outward adventure began with certain planning. At a strategic level, the same global niche continues to be covered but the focus changes, giving the product greater differentiation through design and, above all, adapting it to the client's needs.

"... The need we cover is the same globally; however, as we are manufacturers, we have enough flexibility to introduce differentiating elements in the products according to the specific requests of many customers. Initially we did not diversify the offer because we wanted to be the leaders in what we know how to do well "(Raúl Royo, CEO RGIB)

4.2. From indirect exports to commercial establishment

Through the small network of contacts formed by distributors and independent agents, the company had acquired some knowledge about the functioning of the nearest markets, detecting the need to make adaptations of the product in each market. About the year 2000, they decided to bet on commercial implementation in the main markets where they already had more experience and in which they were losing more commercial volume, understanding





that collaborations were the key to success. In France and Belgium they created a 50% joint venture with their former distributors. In Germany the entry was made through an export consortium that would end up being the third commercial subsidiary. These subsidiaries had a legal entity in the country of destination and considerable operational autonomy, being personally controlled by the general manager and by some executives of the parent company who made visits from time to time.

Local autonomy in decision making was essential at this stage of the internationalization process to know the markets and understand the needs of product adaptation. The subsidiaries bought directly from Spain and stored and sold in their respective countries, in addition to providing after-sales service. These subsidiaries became an instrument of communication, control and capture of information. Some external commercial networks continued to be maintained for other nearby countries, such that the external commercial implementation was combined with networks of agents and external distributors.

"... Closeness to the customer is key when selling abroad. The direct positioning in the markets allows seeing the reality of the market, the speed of the changes, the behavior of the competition, the trends, the evolution of the consumer, etc. Our teams live there, with only visits the intensity of the contact is not the same and when you return you may have lost the client ... "(Raúl Royo, CEO RGIB)

In 2004, and with the boom of China, a sales and purchasing office was created in Shanghai with the aim of exploring the Chinese market. After some market analysis commercial penetration in China was considered complex, so this office is currently a purchasing office and information gathering about the Chinese market.

By 2007, and having accumulated certain knowledge of European markets, RGIB understood that sales subsidiaries were no longer necessary. With the spectacular development in recent years of logistics and new information technologies, these markets could be supplied from Spain without the need for physical implementation. Thus, the commercial subsidiaries disappeared and a network of agents was redeployed. The subsidiaries served to explore the market, learn, and once that knowledge and experience were accumulated, they were closed to make the structure cheaper. Nowadays these markets are managed from Spain.

"... Although we closed the commercial branches, all this generates learning, knowledge and contacts; and we have not lost that afterwards. For example, the manager of the

consortium in Germany today is our manager area in Germany and the same for France and Belgium ... "(Raúl Royo, CEO RGIB)

4.3. Regionalization through production subsidiaries

In 2008 RGIB decided to take a further step in its international strategy and deal with its industrial implantation in Poland. From there they expected to serve the European markets that, due to geographical distance, distribution and product costs, were too far from the factory in Spain. Entry into Poland was achieved through a partial 51% acquisition of a local company (Elita) that supplied the Polish national market with a commercial network, although they hardly exported. This transaction was made with a purchase option from the 5 years that RGIB executed so that this subsidiary is now 100% owned by the group. The Polish factory allowed RGIB to be more competitive in Germany and neighboring countries, not only because of costs but because it permitted a better adaptation of the product to local requirements.

"... The cost of production in Poland is not more competitive than in Spain, but the total cost does. The management structure is cheaper and other costs associated ... in addition, the cost of transport affects less, and from there we also appreciate better the adaptations in design"(Raul Royo, CEO RGIB)

In this way, the group began to develop a multidomestic approach at the regional level. The factory in Spain supplied its networks in southern Europe and Poland in the center and north. The European region had been organized through two main centers that supplied two specific sub-regions comprising a range of about 2,000 square km. With this approach, the production subsidiary assumes the majority of activities in the value chain, from design and production to its own after-sales service, perceiving itself as a local player that competes with local parameters.

The Spanish company and the Polish subsidiary practically acted as independent companies, although the aim is to develop synergies in upstream activities (technical, R&D and suppliers). The main reason for physical presence is the supply and the need to adapt to the local market. Although the industrial processes are the same, furniture designs vary from one market to another in sizes, colors or materials. For this reason, there are no synergies practically at other levels such as marketing, design, sales, distribution or internal resources and, although support is given to more strategic decisions and financial issues through a meeting once a month, these units are practically independent.



"... The factories are independent; they attack local markets, they have autonomy at the level of business and certain centralization from the corporate point of view for some aspects that we do not want to miss ..." (Raúl Royo, CEO RGIB)

The integration process of the Polish subsidiary in RGIB continued until 2013. In fact, the knowledge acquired during the commercial phases has been recognized as essential for the company in the industrial implementation process. Control and coordination are achieved, mainly, through the personal relationships of trust between the board of directors and the directors of the subsidiary, that is, of socialization, complemented by a simple financial control system. In principle they had expatriates for integration, now it is a team with which regular meetings are held both in Spain and in Poland. This process of integration and implementation has been longer and more complicated than they thought, albeit the previous commercial implementation helped them a lot in the subsequent industrial implementation.

"... Although the industrial implantation does not have to do with the commercial, the business plans and what we want of those factories was nourished of that information." (Raul Royo, CEO RGIB)

This way, between 1992 and 2013, RGIB evolved from being an export SME to a regional multinational company. In 2016 the Polish factory was expanded to reinforce the European market (specifically Poland, Germany, Scandinavia, Austria, Slovakia, Czech Republic and Baltic countries) by tripling its production capacity in some lines. The extension consisted of building a second factory from scratch to avoid some of the inefficiencies inherited in the first operation with the acquisition. The total investment in Poland has been 23 million euros, of which 8 have been in the 8,000 square meters of the new factory named Maximus, and 15 in the first one (Elita). The capacity of both factories allows producing 500,000 units per year, which made RGIB the first manufacturer of bathroom furniture in Poland and Central Europe with about 35 million sales in these areas.

With such a positive experience in Europe, the regional leap was considered through different possibilities: America, the Middle East, North Africa and Russia. The Middle East was perceived too small to replicate industrial implantation; Russia was a market close to Poland but with great cultural and institutional distance; North Africa seemed to be within the area of influence of Spain, and given the information from the Chinese office, Asia was also reserved for another time given its complexity. The natural region of expansion seemed to be America. In fact, Latin America is a closer region in terms of cultural and institutional distance in which many Spanish companies have achieved remarkable successes.



In 2013, RGIB landed in the Latin American market through a commercial office in Miami (considered a gateway to the Latin and American markets). From there it began to analyze and plan the expansion in the American market, consolidating as a commercial subsidiary with its own warehouse, commercial team and customer service in 2016 (Royo USA).

"... We first made a commercial incursion with an office in Miami because we did not know anything about America ..." (Raúl Royo, CEO RGIB)

RGIB began to replicate the model learned in Europe: first develop contacts with distributors and local agents taking advantage of their structures to explore the market in the first phase, learn and then try to develop the commercial and industrial implementation through partners. This opened commercial delegations in Peru, Chile, Mexico and Costa Rica. The idea was to reach industrial implantation to supply the region in a similar way to what occurred in Europe.

In this region they started with pre-contracts with local partners and agents, as it is an easy and non-expensive way to learn on the market and then replicate the industrial implantation; however, the pre-contracts in Peru, Chile and Colombia did not work as well as expected. In the case of Chile and Peru, the market potential was not considered to be sufficiently strong, and thus both markets have now been left for occasional exports. In Colombia, although it presented a better potential, certain problems with the possible local partner caused the operation to be dismissed.

The development of the network in Mexico worked well, and in 2014 the company was industrially implemented through a 50% joint venture with a local partner that was a leader in the kitchen market. In this way, RGIB became a bi-regional multinational company.

From this production plant of more than 3,000 square meters, it was intended to cover an area of influence beyond the Mexican market: the United States due to the proximity and free trade agreements and the Caribbean and Central America. However, Latin America is very big, and connections, distances, infrastructures and times are not similar to Europeans, not even among some parts within the same region. Although RGIB awaited to supply market both to the countries of the South and to the United States, the differences and requirements in products and the complications between markets are more complex than in Europe. For example, the kitchen and bathroom distribution channels in the USA are completely different from those in Europe, so the expectations of the growth rate had to be diminished. At the moment, this subsidiary is oriented to the Mexican market, Costa Rica and Panama and occasional exports to Chile, Peru and Colombia.



"... Here we were wrong, because we thought that from Mexico we were going to export to the USA and from DF you cannot, from the border you can but not from DF. In addition, it is not the same product; in this sense, we had to reorient our strategy towards Mexico, Panama, Costa Rica and some occasional exports ". (Raúl Royo, CEO RGIB)

Meanwhile, through its network of contacts in Spain the company met a potential Indian investor, with whom a 50% joint venture has been created to address the Indian market. This time, directly and without a previous network of distributors and agents, the commercial implantation took place in 2017. The local partner brings knowledge of the market, its extensive network of commercial contacts and deals with the psychic distance that this market can suppose for a European firm, while RGIB brings the know-how, the product and the international network.

Royo Kothari India operates based in Mumbai and its objective after acquiring the basic knowledge of the market is to sell its products with more added value through the large distributors of the country. Thus, it will be the case that the Valencian company will sell its premium product "Made in Europe" in Asia. The turnover projected in India is 3 million euros in the next 5 years, and after an initial phase of commercialization, the company does not rule out setting up a factory in the country. In fact, they are analyzing the possible area of influence in Asia that could be covered by the industrial implantation in India towards countries such as Pakistan or Bangladesh; even from there, the Middle East could be addressed.

"... If this gets volume it can give way to an industrial model, even from India you can attack the Middle East and others of the Commonwealth ..." (Raúl Royo, CEO Royo Group)

With this last operation, RG has become a global company with presence in three regions of the world.

4.4. Re-focus towards Europe to become the European leader

With Mexico working and India starting to set off, RGIB looks back to its region of origin: Europe. In 2016, they reached an agreement with an American investment fund (HIG) that has entered into its board of directors. The objective of this operation was to reinforce the European positioning by accelerating its growth to become the European leader in bathroom furniture, going from the current 120 million turnover to 300 million in 5 years. In this way, RGIB would become the largest company in Europe in its segment above its two best positioned German competitors, Burg and Pelipal. In this regard, Raúl Royo pointed out *"... there comes a time when*



the potential of the company is above the financial muscle of the family. We understood that we must overcome the attachment to ownership if it is in the long-term benefit of the project ...”

The penetration strategy is based on the acquisition of companies to gain share quickly and expand with "greater intensity" the sales channels focused on brands and specialized in the six key European markets: Spain, France, Italy, Germany, United Kingdom and Poland. The plan contemplates the incorporation of a new network of own factories, medium-sized and well-established companies that can provide complementary business or synergies focusing on segments with greater purchasing power where their quotas are still low. These expansion plans shall give rise to a leading "multi-brand and multi-product group" in each of these markets, and in 2018 the first acquisition of the Rioja brand Fiora, the European leader in the manufacture of shower trays, has already taken place. In addition, RGIB is designing new strategies to continue growing in new sales channels such as the contract and the online market.

At the brand level, they intend to develop a configuration that combines brands positioned in the different segments, from medium and medium-low with the Polish brands Elita and Maximus to the medium-high with Royo and the high with the new brand acquired Fiora.

Table 2 summarizes the different modalities that RGIB has been using in its internationalization and its dynamism. **Table 3** shows the evolution of the main financial facts such as employees, sales and EBITDA of the group (RGIB).

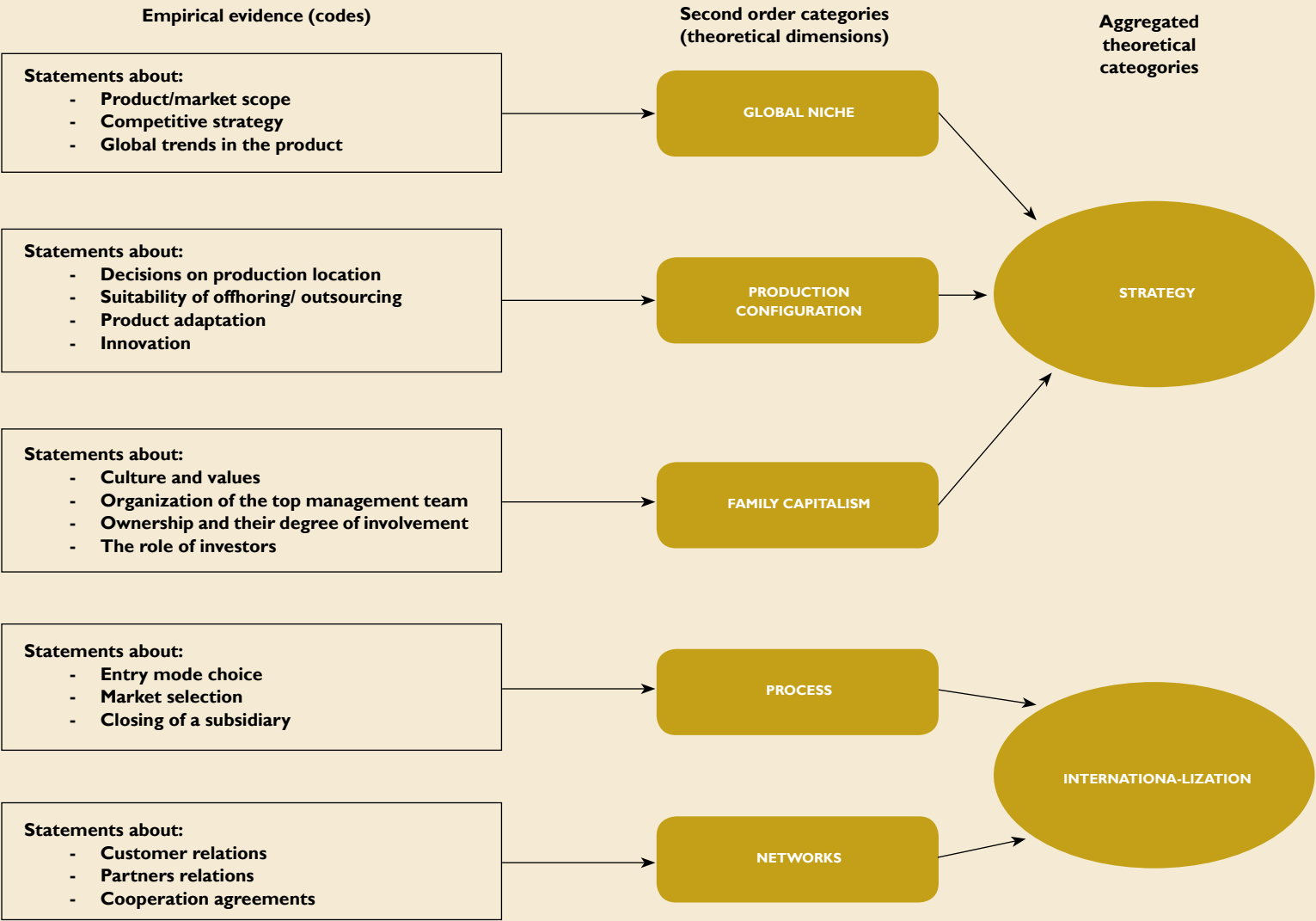
Table 2. **Dynamism in the internationalization modes**

YEAR	INTERNATIONALIZATION MODE	MARKETS	EVOLUTION
1992	Independent agents and distributors	France, Germany, Austria, Belgium, Netherlands	Agents are abandoned once the subsidiaries were created in 2000. Continuance of agents in other markets
2000	Commercial subsidiaries through a Joint venture (50%) Export Consortium that becomes a commercial subsidiary (100%)	France, Belgium Germany	Close subsidiaries in 2007 and return to agents and distributors
2004	Purchasing office	China	
2008	Production subsidiary through a joint venture (50%)	Poland	Acquisition of the whole joint venture in 2013
2013	Commercial office	USA	Becomes a commercial office in 2016
2014	Productive subsidiary through a joint venture (50%)	Mexico	
2017	Commercial office through a joint venture (50%)	India	

Table 3. Main financial variables of RGIB, 2010-2018

RGIB	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
NNS (net sales, €)	46.340.982	52.032.905	54.381.033	59.300.968	61.371.230	65.627.905	71.598.009	81.551.471	114.583.336
Number employees	558	577	571	566	612	684	745	900	1.052
EBITDA (€)	3.491.251	3.987.874	4.583.189	4.698.165	5.076.665	5.788.639	5.485.101	7.591.621	16.312.026

Figure 1. Data structure



5. DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

Figure 1 reflects the data structure that allows graphically visualizing how we have progressed from the primary information reflected in the previous point to the theoretical topics and concepts. This figure forms the pivot on which we organize our discussion.

The analysis of RGIB internationalization process and strategy illustrates a large part of the elements that define the theoretical models of high-performance international companies exposed in the theoretical part of the article.

First, a global niche strategy in the bathroom furniture manufacturing subsector, adapting the offer to the tastes and needs of each of the countries thanks to the first-hand information they have given their commercial and productive presence in these. In this process of adaptation the combination of local and international production has been crucial. However, contrary to what happened in many companies in these traditional sectors, offshoring does not substitute local production but serves to adapt the supply to the different regions. This regionalization of production allows them to improve operational efficiency as well as better adapt to the needs of customers.

On the other hand, in terms of governance, we clearly observe the features of "family capitalism". The combination of a professional management team with the complete involvement of the owners in the management, and the full conviction of the owners on the fact that long-term survival required to professionalize even more the management through the incorporation of financial partners that provided capital and new knowledge. The entrance of the investment fund in the property is not associated to the typical opportunistic movements due to economic problems or difficulties related to the family succession, where the fund bursts with liquidity and majority to revalue the company and multiply its investment in the medium term. On the contrary, in this case it responds to a clear strategic objective, i.e., becoming the European leader in its niche market.

Analyzing e_j the company's internationalization strategy we observe a sequential model in which more complex operation modes have been incorporated (joint-ventures, own subsidiaries and acquisitions) as the company had more experience and knowledge in a region. In addition, the choice of successive markets has been developed through a selective and orderly process in which it has tried to adapt the offer to those countries where the company could have greater chances of success, with prioritization of these according to the synergies that could be obtained in the successive investments. In this sense, one of the key elements to the international success





of the RGIB has been the accumulation of knowledge through the simplest modes of operation and the application of such accumulated learning to the most complex forms.

The lack of knowledge and resources is the main obstacle to internationalization. These obstacles are reduced through incremental decisions that enable learning on international markets and on how to operate abroad. Knowledge of the market and their commitment on them affect decisions about committing new resources, and the way activities are developed. At the same time, the result of these actions changes the knowledge of the market and the level of resources committed, and so on, in new cycles of events. As new stages are attained and more experience is gained, the resources committed and the levels of information, to and from the market, are greater.

RGIB has grown through operating modes denominated in constellation. Once the market in a region (Europe) has been developed, it jumped to other regions (Latin America and Asia) looking for local partners with which to develop the same implementation process as in Europe (agent networks to explore the market, commercial implementation and, finally, industrial implantation that covers a sub-region). In this process, the company has encountered situations in which it has been able to take advantage of the knowledge accumulated in Europe (exploitation) and others in which it has not, and had to learn again (exploration). This evolution from a SME to a multinational company has depended to a certain extent on its capacity to accumulate knowledge and exploit it in different markets, but also on its exploratory orientation to learn from the new environments in which it has a presence. The most advanced internationalization modes involve a closer interaction with the host country through the exchange of resources and information with suppliers, customers, partners, governments and local agents, generating a contribution of new knowledge that has a positive impact on business competitiveness more beyond the simple increase in sales or the diversification of risk. The physical presence in foreign markets has allowed for more efficient coordination and integration of activities and resources in different parts of the world and access to new capabilities and human talent. The analysis of the global consolidation of the RGIB allows exemplifying a model of high-performance company to compete in traditional manufacturing sectors. Although there are no general recipes, we have seen this company through a global mentality throughout its organization, with a long-term business vision, a clear orientation towards the market, and a firm and sustained commitment to innovation and internationalization has evolved towards a new more advanced business model.

This model simultaneously combines the advantages of cooperation and multi-location, with an important role of production and an adequate adaptation of its value proposition to the singularities of each country and client, becoming an authentic local ecosystem. This "new industrial company" combines local production with international production, own resources with foreign resources, local capabilities with international capabilities and enhances the activities that generate greater value such as R&D and design, logistics, marketing or after-sales services.

6. CONCLUSIONS

The objective of the article has been to analyze the strategic decisions of RGIB. Being aware that our conclusions have a limited generalization because of being based only on a case, the example of this company illustrates the strategic keys to compete in traditional manufacturing sectors and could be used to do interesting benchmarking exercises.

From our point of view and inspired by the case, we consider that the competitive success in these traditional manufacturing sectors goes through the configuration of a new business model acting on four strategic development axes:

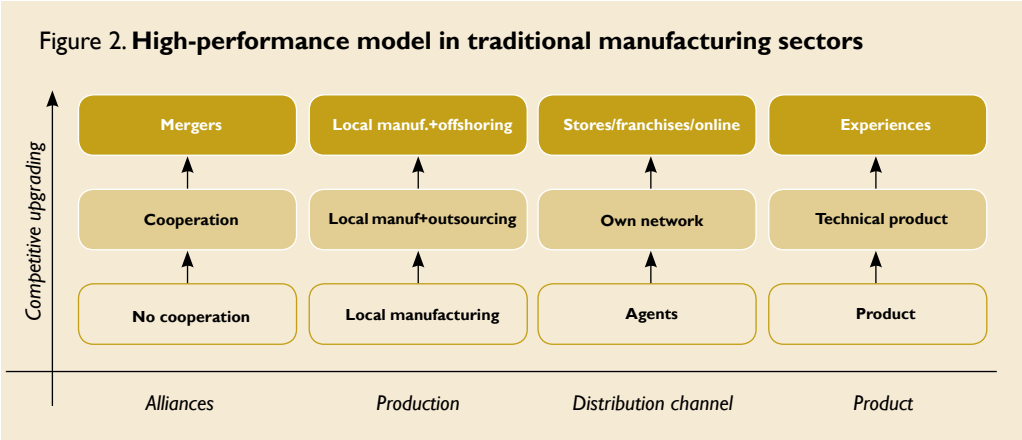
- The use of cooperation agreements, mergers and acquisitions to reach a minimum size and obtain new knowledge that allows competing globally.
- The combination of local manufacturing and international manufacturing adapted to the needs of the markets.
- Greater control of the distribution channel through its own networks, subsidiaries and internet platforms.
- The sale of products and services involved in shopping experiences adapted to the specific needs of each client.

Figure 2 graphically defines these four axes of development, identifying the high-performance model as the superior combination of the four strategies.

With the analysis of the RGIB strategy, we have also tried to show some false assumptions regarding competitiveness in these sectors. Firstly, in traditional sectors there are companies that innovate and companies that do not; it is not the idiosyncrasy of the sector that determines the strategic recipe, but the entrepreneurs or managers themselves.

Secondly, in these sectors the most important innovations are not those associated with the product or the service, but those of an organizational nature that allow responding to the demands of the global environment by transferring people, resources, capital





and knowledge to the appropriate places in the world at the right time. Organizational innovations that incorporate diversity and international talent, while reinforcing the values and culture of the company in the local contexts where it operates.

Finally, the multi-location of a company implies much more than simply moving jobs and activities from the most developed to the less developed nations. This plain conclusion obscures the complicated framework of cross-border relations, in which it is needed to find the appropriate balance between labor costs, proximity, transport, quality, local knowledge and productivity.

Looking ahead new challenges arise in these manufacturing sectors that need to be integrated into this high-performance model, such as, for example, the compatibility of integration needs to gain efficiency and synergies with growth through acquisitions, the substitution of traditional customers through the internet channel, the adaptation of the model to the new dictations of digitization and manufacturing 4.0 or the incorporation of new trends in relation to corporate social responsibility, the circular economy and the demands of increasingly more consumers concerned about ecology and sustainability.

REFERENCES

- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24.
- Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, 25(1), 286-295.

- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
- DBK (2008). *Estudio sectores basic: mueble de hogar*. DBK informa.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
- Dimitratos, P., Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5), 908-915.
- García-Canal, E., & Valdés-Llaneza, A. (2015). Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, SA. *Universia Business Review*, (45).
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published research. *Organizational Research Methods*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & Botella, A. (2017). Why has Caixa Ontinyent survived? An analysis of its business model and strategy. *Universia Business Review*, (54).
- Schmid, S. (2018). Internationalisation Strategies and Processes of the German Mittelstand. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective* (pp. 137-154). Emerald Publishing Limited.
- Venohr, B., & Meyer, K. (2009). Uncommon common sense. *Business Strategy Review*, 20(1), 38-43.
- Venohr, Bernd, Fear, Jeffrey & Witt, Alessa (2015): Best of German Mittelstand - The World Market Leaders (August 24, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2724609> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2724609>
- Villar, C., & Pla-Barber, J. (2018). The High-Performing SMEs in Traditional Manufacturing Sectors: Innovation and Foreign Operation Modes. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective* (pp. 81-96). Emerald Publishing Limited.
- Welch, C. L., & Welch, L. S. (2009). Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18(6), 567-577.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Beverly Hills.

NOTES

1. **Acknowledgment:** Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO2017-85456-R) y de la Generalitat Valenciana (GV/2017/155)
2. **Contact author:** Facultad de Economía. Avda de los naranjos s/n. 46022.Valencia Departamento de Dirección de Empresas "Juan Jose Renau Piqueras. e-mail: jose.pla@uv.es





José Pla-Barber²
Universidad de Valencia
✉ jose.pla@uv.es



Cristina Villar
Universidad de Valencia
✉ cristina.villar@uv.es



Raúl Royo
Royo Group International
Bathroom
✉ raul.royo@royogroup.com

Lecciones para competir en sectores manufactureros tradicionales: el caso de Royo Group International Bathroom¹

Lessons to compete in traditional manufacturing sectors: the case of Royo Group International Bathroom

I. INTRODUCCIÓN

En las economías desarrolladas las empresas de los sectores industriales tradicionales, como es, por ejemplo, el sector de la fabricación de muebles, han visto mermadas significativamente sus capacidades competitivas. Durante las últimas décadas y como consecuencia de la globalización hemos asistido no solo a un endurecimiento sustancial de la competencia proveniente de los grandes productores asiáticos, sino también a una serie de cambios en el comportamiento de los mercados que han desplazado el poder de negociación hacia los grandes distribuidores. Estos últimos, sobre todo, aquellos que concentran poder de compra, son los que realmente van creando una marca a través de sus propios canales, dominando la información del mercado y la llegada al cliente final. Esta falta de contacto con los canales de distribución y con el cliente final es una laguna que tiene efectos negativos cada vez mayores en este tipo de empresas fabricantes. De hecho, los pequeños



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza la estrategia y el proceso de internacionalización de Royo Group International Bathroom. A partir del ejemplo de esta empresa, líder europea en el sector de la fabricación de muebles de baño, identificamos un modelo de alto rendimiento en un sector manufacturero tradicional sometido a un intenso proceso de reestructuración como consecuencia de la globalización.

El uso de acuerdos de cooperación y adquisiciones, la combinación de fabricación local y fabricación internacional, el mayor control del canal de distribución y la venta de productos y servicios envueltos en experiencias de compra adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente son las dimensiones básicas que configuran los ejes de desarrollo de este modelo.

EXECUTIVE SUMMARY

The article analyses the strategy and the process of internationalisation of Royo Group International Bathroom. Based on the example of this company, a European leader in the bathroom furniture manufacturing industry, we identify a high performance model in a traditional manufacturing sector in which there is an intense process of restructuring as a result of globalization. The use of cooperation agreements and acquisitions, the combination of local and international manufacturing, the greater control of the distribution channel and the sale of products and services involved in shopping experiences adapted to the specific needs of each client are the basic dimensions configuring the axes of development of this model.

***...la estrategia de RGIB:
un modelo en estos
sectores tradicionales
más avanzado,
que combina
simultáneamente la
potencia industrial y
comercial junto con
las ventajas de la
cooperación y de la
internacionalización.***

clientes en el sector de fabricación de muebles durante la última década han desaparecido en más de un 20%, ocupando las grandes superficies de bricolaje una parte importantísima del mercado (DBK, 2018).

No obstante, tras unos años de obligado ajuste y adaptación a este nuevo contexto global, están surgiendo en estos sectores manufactureros algunas pequeñas y medianas empresas que con una profunda reestructuración de sus estrategias son capaces de competir a nivel internacional, crecer y consolidarse. Los cambios estratégicos que están acometiendo estas empresas no sólo provienen de los ajustes en sus estrategias competitivas y funcionales, como

pueden ser la mejora de la calidad, el diseño o los costes, sino, en gran medida, de los ajustes en sus estrategias corporativas. *Royo Group International bathroom (RGIB)* es una de estas empresas que claramente ha apostado por un modelo de internacionalización para la supervivencia y el crecimiento. ¿Cómo ha podido una empresa familiar española convertirse en uno de los líderes mundiales en el sector de la fabricación de muebles de baño?

Siguiendo un planteamiento metodológico inductivo, el objetivo de este artículo es analizar la estrategia de RGIB: un modelo en estos sectores tradicionales más avanzado, que combina simultáneamente la potencia industrial y comercial junto con las ventajas de la cooperación y de la internacionalización.

A nivel teórico, la descripción de las elecciones estratégicas realizadas por RGIB nos permite ofrecer una visión más dinámica y compleja de las interrelaciones entre la estrategia y la internacionalización empresarial. Desde la perspectiva de la teoría configuracional mostramos evidencia de cómo los pasos seguidos por RGIB se ajustan a los modelos de alto rendimiento prescritos por la literatura. A nivel práctico, como en cualquier caso de éxito, podemos extraer lecciones extrapolables a otros casos e ilustrar a partir de la estrategia de RGIB qué recetas son más adecuadas para prescribir un modelo más robusto que refuerce la competitividad en estas industrias.

2. ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES INDUSTRIALES ALTAMENTE COMPETITIVAS

En la investigación sobre competitividad en sectores manufactureros un aspecto que ha despertado recientemente el interés de los investigadores es la identificación de arquetipos de estrategias de alto rendimiento que permitan hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno global (Cerrato, Crosato y Depperu, 2016; Demir, Wennberg y McKelvie, 2017; Child et al, 2017). Estos trabajos, a partir de la teoría configuracional de la estrategia (Miller, 1986; Meyer, Tsui y Hinings, 1993), buscan encontrar elementos comunes entre diferentes organizaciones para definir los patrones de comportamiento estratégico más competitivos. Dichos patrones se identifican sobre la base de la posición de la empresa a lo largo de diferentes dimensiones que configuran la estrategia como un constructo multidimensional. En el contexto de las pymes manufactureras son muchos los trabajos que tratan de reflejar las características de estos modelos más competitivos tanto desde una perspectiva estratégica más genérica como desde un punto de vista aplicado específicamente a la expansión y el crecimiento internacional.

Desde la perspectiva estratégica, los trabajos de Venohr, Fear y Witt (2015), Venohr y Meyer (2009) y Audrestch et al. (2018) analizan las dimensiones que definen el modelo de éxito de la pequeña y mediana empresa industrial alemana, the *Mittelstand*. Dicho modelo industrial de referencia se caracteriza por tres dimensiones distintivas.

En primer lugar, estas empresas presentan un ámbito de actuación que busca competir en nichos globales con productos y servicios de alta calidad, tanto en los mercados B2B como en los de productos de bienes duraderos. Son empresas especialistas que proveen soluciones específicas cubriendo una necesidad global y fomentando la lealtad de sus clientes a través del desarrollo conjunto de productos que generan relaciones de mutua dependencia a largo plazo. En este sentido, las innovaciones de producto o servicio no se crean a través de la investigación científica sino resolviendo las nuevas necesidades de sus clientes. La presencia internacional con filiales de ventas y de producción les permite tener una mayor proximidad a sus clientes lo que les genera un mejor conocimiento de sus necesidades y la posibilidad de ofrecer servicios complementarios.

Otra de las características diferenciadoras de este modelo de empresa industrial es la búsqueda de la eficiencia operativa mante-

PALABRAS CLAVE

sectores manufactureros, estrategia, internacionalización, modelo de alto rendimiento.

KEY WORDS

manufacturing industry, strategy, internationalization, high performing model.



niendo una adecuada combinación entre la producción propia en el país de origen y el offshoring. Las actividades de mayor valor se realizan en el país de origen integrándolas con los departamentos de I+D y enfatizando la mejora continua en productos y procesos en colaboración con los clientes. En muchas ocasiones, cuando estas empresas producen fuera no eliminan producción local sino que dichas inversiones vienen determinadas por la necesidad de estar más cerca de los mercados.

Por último, este modelo industrial adopta mayoritariamente un sistema de gobernanza basado en el “capitalismo de familia”. La gran mayoría de estas empresas son familiares pero han sabido adaptarse a las necesidades del entorno actual. En estas empresas coexiste una combinación de directivos profesionales y miembros de la familia envueltos en la gestión, que todavía mantienen el control sobre la propiedad y que juegan un papel determinante en la transmisión de una clara misión y valores. La supervivencia a largo plazo más que el éxito financiero, la identificación con el entorno local y la búsqueda de un consenso con todos sus *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores, bancos, gobiernos locales, universidades, etc.) son los pilares básicos de este sistema. Las estructuras organizativas tienen a ser más planas y permiten el uso de canales de comunicación informales a través de los cuales se construye un clima de confianza mutua y lealtad entre empleados y empresarios que genera estabilidad a largo plazo.

Por otra parte, desde una perspectiva más específica aplicada al proceso de internacionalización, la literatura más reciente (Dimitratos, et al, 2014; Schmid, 2018; Villar y Pla Barber, 2018) identifica un modelo de pymes internacionales de alto rendimiento a partir de la concatenación de tres elementos fundamentales.

En primer lugar, estas empresas de alto rendimiento internacional adoptan un proceso de internacionalización secuencial basado en la acumulación de experiencia y aprendizaje (Johanson y Vahlne, 1977) que combina modos de entrada de bajo compromiso (exportación) junto con un uso mucho más intensivo de los modos de entrada más avanzados (filiales, joint ventures, acuerdos de cooperación). De hecho, muchas de estas pymes podrían considerarse micro-multinacionales (Dimitratos et al, 2016). La entrada con filiales no se produce en muchos países en paralelo sino a través de un proceso selectivo, ordenado e incremental mediante el cual las filiales de producción tienden a estar centralizadas en el país de

origen o en pocos países mientras que las filiales de venta y las redes suelen presentar una dispersión geográfica más elevada (Schmid, 2018). Sin embargo, no es un proceso lineal ni determinístico, y puede acelerarse o desacelerarse en función de los cambios en las circunstancias internas o externas. Estos modos de operación de alto compromiso les permiten capturar mejor las oportunidades en los mercados extranjeros ya que suponen una interacción más estrecha con el país anfitrión para acceder a la diversidad de conocimientos, habilidades y recursos humanos disponibles en estos mercados. Al mismo tiempo, el nuevo conocimiento fortalece el stock de información en el país de origen lo que, a su vez, facilita la consolidación de una mentalidad global en la organización y la adopción de nuevas formas de innovación e internacionalización (Love y Roper, 2015)

En segundo lugar, estas empresas combinan innovaciones tecnológicas incrementales con innovaciones organizativas, siendo estas últimas mucho más relevantes en sectores tradicionales donde hay menos espacio para las innovaciones radicales. Estas innovaciones no solo surgen de la propia organización, sino que muchas veces vienen impulsadas por las relaciones con los clientes o proveedores, y por tanto, este aprendizaje interno en la organización les permite estar mejor preparadas para dar respuesta a los requisitos de los nuevos segmentos de la demanda internacional latente.

Por último, estos modelos de alto rendimiento se apoyan en unas importantes redes de relaciones que ayudan a impulsar el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 2009). Estas redes se convierten en un canal significativo para que las pymes aprovechen recursos externos tangibles e intangibles y alcancen economías de escala. Además, dichas relaciones influyen en las capacidades futuras de la empresa ya que proporcionan nuevas experiencias, recursos y conocimientos, que impactan positivamente en el aprendizaje para penetrar en nuevos mercados internacionales (Welch y Welch, 2009).

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada ha sido inductiva a través del estudio de un caso que por su relevancia se considera válido para ilustrar buenas prácticas de gestión (Yin, 1994). En el contexto de una industria manufacturera tradicional hemos analizado la evolución de la estra-



tegia y del proceso de internacionalización de una empresa española líder europea en un nicho de mercado como es el diseño y fabricación de muebles de baño.

En la recogida de los datos utilizamos diferentes estrategias. A nivel interno, uno de los autores firmantes es el CEO de RGIB de forma que se parte de una información cualitativa privilegiada, proporcionada por el máximo responsable y protagonista de la estrategia. Esta información se obtuvo a través de diferentes entrevistas, visitas a la empresa y discusiones grupales. No obstante, para dotar de un mayor grado de objetividad al proceso, el resto de autores recopiló información adicional y testó algunos aspectos de esta información primaria a través de fuentes secundarias y material publicado sobre la empresa. El análisis de esta documentación nos permitió la triangulación de la información, lo que en última instancia contribuyó a completar y mejorar la fiabilidad del estudio (Gibber y Ruigrok, 2010). Adicionalmente, antes de redactar el artículo, la información que iba a utilizarse en éste, así como los esquemas, resúmenes y códigos iniciales, fueron analizados y contrastados por el equipo directivo, de forma que hubiera un mayor número de informantes adicionales a los autores que validasen la información incorporada en el caso. La **tabla 1** resume el procedimiento metodológico seguido de acuerdo a las recomendaciones de Yin (1994) y Strauss y Corbin (1990), y en línea con otros artículos de esta revista en los que a partir de un caso se extrapolan modelos teóricos (García-Canal y Valdés-Llaneza, 2015; Pla-Barber, Villar y Botella, 2017).

Tabla 1. Descripción del procedimiento metodológico

1. Recopilación de información preliminar de la empresa y elaboración de un protocolo inicial de entrevista que incidía sobre cuestiones de investigación relacionadas con la estrategia y el proceso de internacionalización, tales como: ¿cuál es el modelo de negocio de la empresa? ¿Qué objetivos estratégicos persigue? ¿En qué mercado/productos se compete? ¿Qué papel ha jugado la familia en el desarrollo de la estrategia? ¿Cuál ha sido la estrategia de crecimiento? ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de internacionalización y cuales han sido sus principales hitos?
2. Visita a la empresa y 2 entrevistas abiertas con el CEO de la empresa
3. Contraste de la información inicial con información secundaria y elaboración de un dossier preliminar sometido a evaluación por parte del CEO y del equipo directivo.
4. Organización conceptual de la información validada y redacción de las sucesivas versiones del caso. En esta fase realizamos un proceso de abstracción iterativo mediante el cual pasamos de la experiencia del directivo contada con sus propias palabras a la elaboración teórica a través de conceptos y dimensiones teóricas agregadas.

4. EL CASO: ESTRATEGIA E INTERNACIONALIZACIÓN DEL RGIB

El RGIB en 2018 cuenta con 1.100 empleados, una facturación de 120 millones de euros de los cuales el 80% provienen de su presencia exterior en 60 países, con implantación comercial e industrial propia en Europa, Asia y América. El grupo está gestionado por la segunda generación de la familia Royo, con Raúl Royo ocupando la posición de CEO y con Pascual Royo (fundador de la compañía original) como presidente de honor. La transición de la primera generación a su predecesora se produjo de manera suave y paulatina. A principios de los 2000, y durante quince años, se combinó la dirección ejecutiva, en manos de Raúl Royo, con la presidencia y el control del Consejo, que permaneció en manos de la primera generación. En la actualidad, un fondo de inversión americano (HIG) acaba de entrar en su consejo de administración con el objetivo de consolidar su presencia europea y acelerar su crecimiento en los próximos 5 años hasta los 300 millones. RGIB es hoy una empresa multinacional global. Pero no siempre fue así.

4.1. Los inicios

El Grupo Royo (GR) nace en el año 1972 para abastecer el mercado local en el segmento de muebles de baño de bajo precio. Con los años, una vez consolidado el mercado nacional, empezó sus primeros pasos internacionales en el año 1992. Por entonces, el sector manufacturero en España competía a nivel europeo vía precios, aprovechando que los factores de producción eran más baratos en comparación con otros países cercanos. Aunque no tenían una estrategia internacional planificada, GR exportaba a través de agentes independientes y distribuidores en Francia, Alemania, Austria, Bélgica y Holanda. Se trataba de una exportación pasiva sobre la que no se tenía ningún tipo de control, pero que les ayudó a crecer y consolidarse a nivel nacional.

Sin embargo, en la última década de los 90, este modelo empezó a agotarse. Cambios en el entorno competitivo tales como la irrupción de China en el marco global, la entrada de España en el euro y la subida generalizada de costes hicieron que dejase de tener sentido fabricar para exportar desde España con un argumento competitivo basado en precios. Además, la exportación indirecta a través de intermediarios tenía numerosas limitaciones entre las que destacaban la ausencia total de control sobre el mercado y la falta



de información, lo que reducía sustancialmente las posibilidades de adaptación de los productos a las necesidades específicas de éstos y, en particular, la generación de un posicionamiento reconocible en el exterior. Entonces empezó la aventura exterior con una cierta planificación. A nivel estratégico sigue cubriéndose el mismo nicho global, pero el enfoque cambia dotándole al producto de una mayor diferenciación a través del diseño, y sobre todo, adaptándolo a las necesidades del cliente.

“...La necesidad que cubrimos es la misma a nivel global, sin embargo al ser fabricantes tenemos la flexibilidad suficiente para introducir en los productos elementos diferenciadores de acuerdo a las peticiones específicas de muchos clientes. Inicialmente no diversificamos la oferta porque queríamos ser los líderes en aquello que sabemos hacer bien.” (Raúl Royo, CEO RGIB)

4.2. De la exportación indirecta a la implantación comercial

A través de la pequeña red de contactos formada por los distribuidores y agentes independientes la empresa había adquirido algunos conocimientos sobre el funcionamiento de los mercados más próximos, detectándose la necesidad de realizar adaptaciones del producto en cada mercado. A partir del año 2000, decidieron apostar por la implantación comercial en los principales mercados donde ya tenían más experiencia y en los que estaban perdiendo más volumen comercial, entendiendo que las colaboraciones eran la clave para el éxito. En Francia y Bélgica crearon una joint-venture al 50% con los anteriores distribuidores. En Alemania la entrada se produjo a través de un consorcio de exportación que acabaría siendo la tercera filial comercial. Estas filiales tenían entidad jurídica en el país de destino y bastante autonomía operativa, siendo controladas personalmente por el manager general y por algunos directivos de la casa matriz que realizaban visitas periódicas.

La autonomía local en la toma de decisiones era imprescindible en esta etapa del proceso de internacionalización para conocer los mercados y entender las necesidades de adaptación del producto. Las filiales compraban directamente a España y almacenaban y vendían en sus respectivos países, además de proveer del servicio postventa. Estas filiales se convirtieron en un instrumento de comunicación, control y captación de información. Algunas redes exter-



nas comerciales siguieron manteniéndose para otros países cercanos y de esa manera se combinó la implantación comercial exterior con redes de agentes y distribuidores externos.

“...La cercanía con el cliente es clave para vender en el exterior. El posicionamiento directo en los mercados permite ver la realidad del mercado, la velocidad de los cambios, el comportamiento de la competencia, las tendencias, la evolución del consumidor, etc. Nuestros equipos viven allí, con realizar únicamente visitas la intensidad del contacto no es la misma y cuando regresas puedes haber perdido el cliente...” (Raúl Royo, CEO RGIB)

En 2004, y con el boom de China, se creó una oficina de ventas y compras en Shanghai con el objetivo de explorar el mercado chino. Después de analizar el mercado, la penetración comercial en China se consideró compleja, de modo que esta oficina actualmente es una oficina de compras y captación de información sobre el mercado chino.

A partir del año 2007, y habiendo acumulado cierto conocimiento de los mercados europeos, RGIB comprendió que las filiales de ventas ya no eran necesarias. Con el desarrollo espectacular en los últimos años de la logística y las nuevas tecnologías de la información, estos mercados podían abastecerse desde España sin necesidad de la implantación física. Así, las filiales comerciales desaparecieron y se volvió a desplegar una red de agentes. Las filiales sirvieron para explorar el mercado, aprender, y una vez acumulado ese conocimiento y experiencia, se cerraron para abaratar la estructura. Hoy en día estos mercados se gestionan desde España.

“... Aunque cerramos las filiales comerciales, todo esto te genera aprendizaje, conocimiento y contactos; y eso no lo hemos perdido después. Por ejemplo, el gerente del consorcio en Alemania hoy es nuestro área manager de Alemania y lo mismo para Francia y Bélgica...” (Raúl Royo, CEO RGIB)

4.3. La regionalización a través de la implantación productiva

En el año 2008, RGIB decidió dar un paso más en su estrategia internacional y lanzarse a la implantación industrial exterior en Polonia. Desde allí se plantearon abordar los mercados europeos que, por distancia geográfica, costes de distribución y producto quedaban demasiado lejos de la fábrica de España. La entrada en Po-





lonia se produjo a través de una adquisición parcial al 51% sobre una empresa local (Elita) que nutría el mercado nacional polaco con una red comercial, pero que apenas exportaba. Esta operación se hizo con una opción de compra a partir de los 5 años que RGIB ejecutó, de forma que actualmente esta filial es propiedad del grupo al 100%. La fábrica polaca permitió que RGIB fuese más competitivo en Alemania y países cercanos, no sólo por costes sino porque podían adaptar mejor el producto a los requerimientos locales.

“... El coste de producción en Polonia no es más competitivo que en España pero el coste total sí. La estructura de gestión es más barata y otros costes asociados... además, el coste de transporte incide menos y también desde allí vemos mejor las adaptaciones en diseño” (Raul Royo, CEO RGIB)

De esta manera, el grupo empezó a desarrollar un enfoque multi-doméstico a nivel regional. La fábrica de España abastecía a sus redes en el sur de Europa y la de Polonia al centro y norte. La región europea había quedado organizada a través de dos centros principales que abastecían dos sub-regiones determinadas que comprendían un alcance de unos 2.000 km cuadrados. Con este enfoque, la filial de producción asume la mayoría de actividades de la cadena de valor, desde el diseño y la producción hasta el propio servicio postventa, percibiéndose como un jugador local que compite con parámetros locales.

La empresa de España y la filial de Polonia prácticamente actuaban como empresas independientes aunque se busca desarrollar sinergias en las actividades *upstream* (técnicas, de I+D y proveedores). La razón principal de la presencia física es el abastecimiento y la necesidad de adaptación al mercado local. Aunque los procesos industriales son los mismos, los diseños de mobiliario varían de unos mercados a otros en tamaños, colores o materiales. Es por ello que no hay sinergias prácticamente a otros niveles como marketing, diseño, ventas, distribución o de recursos internos y, aunque se da apoyo en las decisiones más estratégicas y en las cuestiones financieras mediante una reunión una vez al mes, estas unidades son prácticamente independientes.

“... las fábricas son independientes, atacan mercados locales, tienen autonomía a nivel de negocio y cierta centralización desde el punto de vista corporativo para alguna cuestión que no queremos que se nos escape...” (Raúl Royo, CEO RGIB)

El proceso de integración de la filial polaca en RGIB continuó hasta

2013. En realidad, el conocimiento adquirido durante las fases comerciales ha sido reconocido como imprescindible para la empresa en el proceso de implantación industrial. El control y la coordinación se alcanzan, principalmente, a través de las relaciones personales de confianza entre la cúpula directiva y los directivos de la filial, es decir, de la socialización, complementadas con un sistema de control financiero simple. En principio tenían expatriados para la integración, ahora es un equipo con el que se mantienen reuniones periódicas tanto en España como en Polonia. Este proceso de integración y puesta en marcha ha sido más largo y complicado de lo que pensaban, aunque la implantación comercial previa les ayudó bastante en la posterior implantación industrial.

“...Si bien la implantación industrial no tiene que ver con la comercial, los planes de negocio y lo que queremos de esas fábricas si se nutría de esa información.” (Raul Royo, CEO RGIB)

Y de esta manera, entre 1992 y 2013, RGIB pasó de ser una PYME exportadora a una empresa multinacional regional. En 2016 se amplió la fábrica de Polonia para reforzar el mercado europeo (en concreto Polonia, Alemania, Escandinavia, Austria, Eslovaquia, República Checa y países bálticos) triplicando su capacidad de producción en algunas líneas. La ampliación ha consistido en construir una segunda fábrica desde el principio para evitar alguna de las ineficiencias heredadas en la primera operación a través de la adquisición. La inversión total en Polonia ha sido de 23 millones de euros, de los cuales 8 han sido en los 8.000 metros cuadrados de la nueva fábrica bautizada como Maximus, y 15 en la inicial (Elita). La capacidad de ambas fábricas permite producir 500.000 unidades al año, lo que ha convertido al RGIB en el primer fabricante de muebles de baño de Polonia y Centro Europa al facturar cerca de 35 millones en dichas áreas.

Con la experiencia europea tan positiva se planteó el salto regional barajándose diferentes posibilidades: América, Oriente Medio, Norte de África y Rusia. Oriente Medio se percibía demasiado pequeño para replicar la implantación industrial; Rusia era un mercado cercano a Polonia, pero con mucha distancia cultural e institucional; el Norte de África parecía quedar dentro de la zona de influencia de España, y Asia, con la información que venía de la oficina china, prefirió dejarse para otro momento dada su complejidad. La región natural de expansión parecía América. De hecho, Latinoamérica es



una región cercana en cuanto a distancia cultural e institucional y en la que muchas empresas españolas han cosechado éxitos destacables.

En 2013 RGIB aterrizó en el mercado Latinoamericano a través de una oficina comercial en Miami (considerado una puerta de entrada al mercado latino y al estadounidense). Desde allí se empezó a analizar y planificar la expansión en el mercado americano, consolidándose como filial comercial con su propio almacén, equipo comercial y customer service en 2016 (Royo USA).

“...primero hicimos una avanzadilla comercial con oficina en Miami porque de América no conocíamos nada...” (Raúl Royo, CEO RGIB)

RGIB comenzó a replicar el modelo aprendido en Europa: desarrollar primero contactos con distribuidores y agentes locales aprovechando sus estructuras para explorar en primera fase el mercado, aprender e intentar desarrollar luego la implantación comercial e industrial a través de socios. Así se abrieron delegaciones comerciales en Perú, Chile, México y Costa Rica. La idea era llegar hasta alcanzar la implantación industrial para abastecer la región al estilo de lo ocurrido en Europa.

En esta región empezaron a través de precontratos con socios locales y agentes, por ser una manera fácil y barata de aprender el mercado para más adelante replicar la implantación industrial; sin embargo, los precontratos en Perú, Chile y Colombia no funcionaron todo lo bien que se esperaba. En el caso de Chile y Perú el potencial de mercado no se percibió lo suficientemente fuerte, de forma que ahora ambos mercados han quedado para la exportación ocasional. En Colombia, aunque presentaba un mejor potencial, ciertos problemas con el posible socio local hicieron que se desestimara la operación.

El desarrollo de la red en México sí funcionó, y en 2014 la empresa se implantó industrialmente a través de una joint venture con un socio local al 50% que era líder del mercado de cocinas. De esta forma, RGIB se convirtió en una empresa multinacional bi-regional. Desde esta planta de producción de más de 3.000 metros cuadrados se pretendía cubrir un área de influencia más allá del mercado mexicano: Estados Unidos por la cercanía y tratados de libre comercio y Caribe y Centro América. Sin embargo, Latinoamérica es muy grande, y las conexiones, las distancias, las infraestructuras y los tiempos no son parecidos a los europeos; ni siquiera entre



algunas partes dentro de la misma región. Aunque RGIB esperaba poder abastecer mercado tanto hacía los países del sur como hacía Estados Unidos, las diferencias y requerimientos en los productos y las complejidades entre mercados son más complejas que en Europa. Por ejemplo, los canales de distribución de cocina y baño en USA son completamente distintos a los de Europa, por lo que las expectativas de la velocidad de crecimiento tuvieron que relajarse. De momento, esta filial se orienta al mercado mexicano, Costa Rica y Panamá y exportaciones ocasionales a Chile, Perú y Colombia.

“... Aquí nos equivocamos porque pensamos que desde México íbamos a exportar a USA y desde DF no se puede, desde la frontera sí pero desde DF no. Además no es el mismo producto; en este sentido tuvimos que reorientar nuestra estrategia hacia México, Panamá, Costa Rica y alguna exportación ocasional”. (Raúl Royo, CEO RGIB)

Mientras tanto, a través de su red de contactos en España, la empresa conoció a un posible inversor indio, con el que se ha creado una joint venture al 50% para abordar el mercado hindú. Esta vez, directamente y sin previa red de distribuidores y agentes, se produjo la implantación comercial en 2017. El socio local aporta el conocimiento del mercado, su amplia red de contactos comerciales y lidia con la distancia psicológica que este mercado puede suponer para una empresa europea mientras que RGIB aporta el know-how, el producto y la red internacional.

Royo Kothari India opera con sede en Bombay y su objetivo tras adquirir los conocimientos básicos del mercado es vender sus productos de más valor añadido a través de los grandes distribuidores del país. Así, se dará la circunstancia de que la empresa valenciana venderá en Asia su producto premium “Made in Europe”. La expectativa de negocio en la India es de 3 millones de euros en los próximos 5 años, y tras una fase inicial de comercialización, la compañía no descarta montar una fábrica en el país. De hecho, se está analizando la posible área de influencia en Asia que podría cubrirse con la implantación industrial en la India hacía países como Pakistán o Bangladesh; incluso desde ahí podría abordarse Oriente Medio.

“... Si esto coge volumen puede dar paso a un modelo industrial incluso desde India se puede atacar Oriente Medio y otros de la Commonwealth...”(Raúl Royo, CEO Royo Group)

Con esta última operación, GR se ha convertido en una empresa global, con presencia en tres regiones del mundo.



4.4. El re-enfoque hacia Europa para convertirse en el líder europeo

Con México funcionando e India empezando a arrancar, RGIB vuelve su mirada a su región de origen: Europa. En 2016 alcanzaron un acuerdo con un fondo de inversión americano (HIG) que ha entrado en su consejo de administración. El objetivo de esta operación es reforzar el posicionamiento europeo acelerando su crecimiento para convertirse en el líder europeo del mueble de baño, pasando de los 120 millones de facturación actual a 300 millones en 5 años. De esta manera, RGIB sería la mayor empresa de Europa en su segmento, por encima de sus dos competidores alemanes mejor posicionados, Burg y Pelipal. Al respecto, Raul Royo señalaba *“... llega un momento en el que el potencial de la empresa está por encima del músculo financiero de la familia. Entendimos que hay que superar el apego a la propiedad si ello va en beneficio del proyecto a largo plazo...”*

La estrategia de penetración está basada en la adquisición de empresas para ganar cuota rápidamente y expandir con "mayor intensidad" los canales de venta marquis y especializados en los seis mercados claves europeos: España, Francia, Italia, Alemania, Reino Unido y Polonia. El plan contempla incorporar una nueva red de fábricas propias, empresas medianas y bien implantadas, que puedan aportar negocio complementario o sinergias centrándose en segmentos de mayor poder adquisitivo donde sus cuotas todavía son bajas. Estos planes de expansión darán lugar a un "grupo multimarca y multiproducto" líder en cada uno de esos mercados. De hecho, en 2018 ya se ha realizado la primera adquisición de la marca riojana Fiora, líder europeo en la fabricación de platos de ducha de resina. Además, RGIB está diseñando nuevas estrategias para seguir creciendo en canales de venta nuevos como el contract y el mercado online.

A nivel de marcas, pretenden desarrollar una configuración que combine marcas posicionadas en los distintos segmentos, desde el medio y medio-bajo con las enseñas polacas Elita y Maximus hasta el medio-alto con Royo y el alto con la nueva marca adquirida Fiora.

La **tabla 2** resume las diferentes modalidades que RGIB ha ido utilizando en su internacionalización y el dinamismo en las mismas. La **tabla 3** muestra la evolución de las principales magnitudes financieras: empleados, ventas y EBITDA del grupo.



Tabla 2. **Dinamismo en las modalidades de internacionalización**

AÑO	MODALIDAD INTERNACIONALIZACIÓN	MERCADOS	EVOLUCIÓN
1992	Agentes independientes y distribuidores	Francia Alemania Austria Bélgica Holanda	Se abandonan los agentes una vez se crean las filiales en 2000. Mantenimiento de agentes en otros mercados
2000	Filiales comerciales a través de una joint venture (50%) Consortio de exportación que se convierte en filial comercial (100%)	Francia, Bélgica Alemania	Cierre filiales en 2007 y vuelta a agentes y distribuidores
2004	Oficina de compras	China	
2008	Filial productiva través de una joint-venture (50%)	Polonia	Adquisición de la totalidad de la joint venture en 2013
2013	Oficina comercial	USA	Se convierte en filial comercial en 2016
2014	Filial productiva a través de una joint-venture (50%)	Mexico	
2017	Filial comercial a través de una joint-venture (50%)	India	

5. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISCUSIÓN

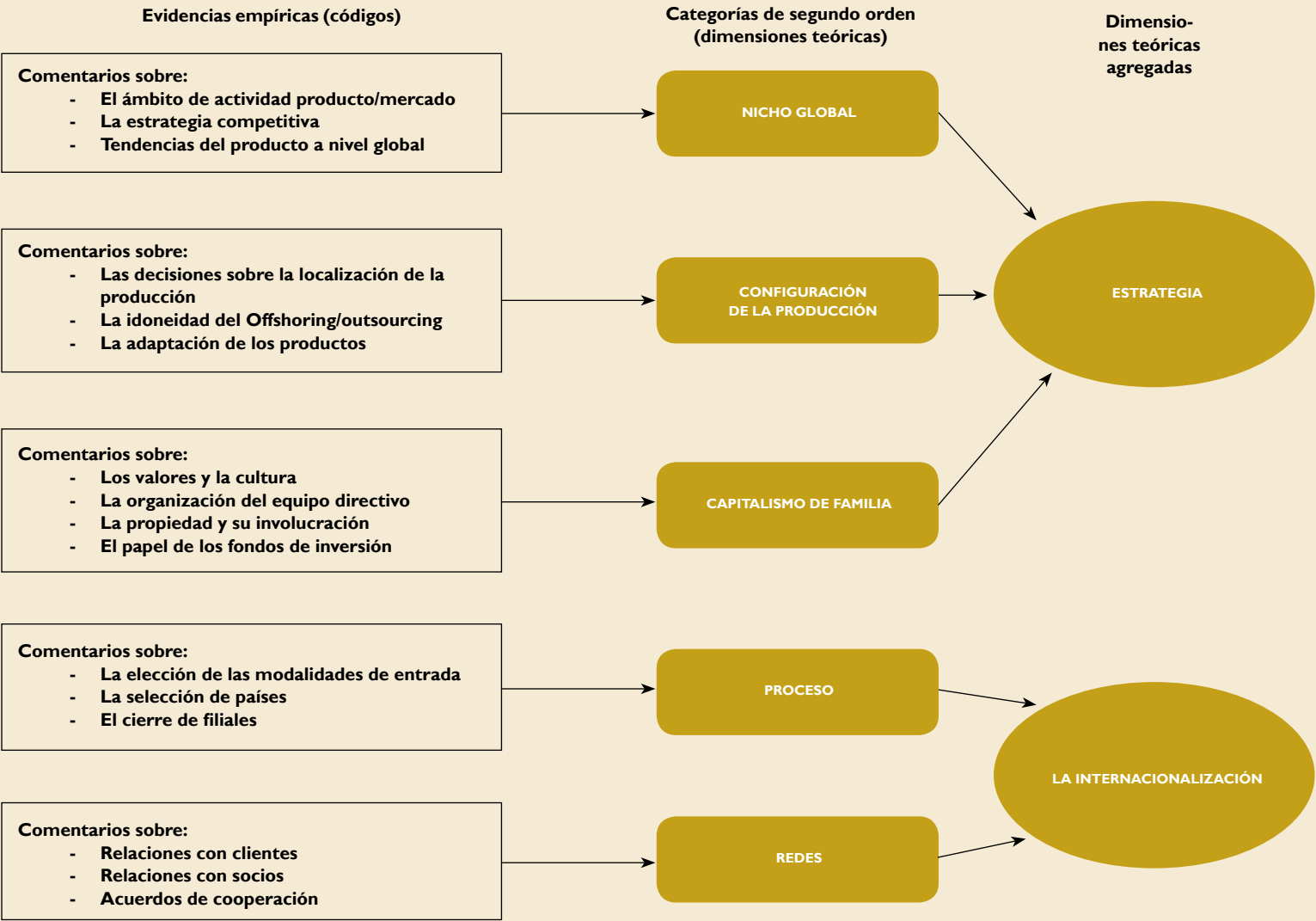
La **figura 1** refleja la estructura de datos que permite visualizar gráficamente cómo hemos progresado de la información primaria del punto anterior hacia los temas y conceptos teóricos. Esta figura conforma el pivote sobre la cual organizamos nuestra discusión. El análisis del proceso de internacionalización y de la estrategia de RGIB ilustra gran parte de los elementos que definen los modelos teóricos de empresas internacionales de alto rendimiento expuestos en la parte teórica del artículo.

En primer lugar, una estrategia de nicho global en el subsector de la fabricación de muebles de baño, adaptando la oferta a los gustos y necesidades de cada uno de los países gracias a la información de primera mano que tienen dada su presencia comercial y productiva en estos. En este proceso de adaptación ha sido fundamental la combinación de producción local e internacional. Sin embargo, al contrario de lo ocurrido en muchas empresas de estos sectores tradicionales, el offshoring no sustituye producción local sino que sirve para adecuar la oferta a las distintas regiones. Esta regionalización de la producción les permite mejorar la eficiencia operativa así como adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.

Tabla 3. Principales variables financieras de RGIB, 2010-2018

RGIB	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas (€)	46.340.982	52.032.905	54.381.033	59.300.968	61.371.230	65.627.905	71.598.009	81.551.471	114.583.336
Número empleados	558	577	571	566	612	684	745	900	1.052
EBITDA (€)	3.491.251	3.987.874	4.583.189	4.698.165	5.076.665	5.788.639	5.485.101	7.591.621	16.312.026

Figura 1. Estructura de datos para el análisis



Por otra parte, a nivel de gobernanza, observamos claramente los rasgos del “capitalismo de familia”. La combinación de un equipo directivo profesional con la implicación total de los propietarios en la gestión, y el pleno convencimiento de los propietarios en que la supervivencia a largo plazo pasaba por la necesidad de profesionalizar aún más la gestión a través de la incorporación de socios financieros que aportasen capital y nuevo conocimiento. La entrada del fondo de inversión en la propiedad no se asocia a los típicos movimientos oportunistas debido a problemas económicos o dificultades relacionadas con la sucesión familiar, donde el fondo irrumpe con liquidez y mayoría para revalorizar la compañía y multiplicar su inversión a medio plazo. Todo lo contrario, en este caso responde a un claro objetivo estratégico como es convertirse en el líder europeo en su nicho de mercado.

Si analizamos la estrategia de internacionalización de la empresa, se ha seguido un modelo secuencial en el que se han incorporado modos de operación más complejos (joint-ventures, filiales propias y adquisiciones) a medida que la empresa tenía más experiencia y conocimientos en una región. Además, la elección de los sucesivos mercados se ha desarrollado a través de un proceso selectivo y ordenado en el que se ha tratado de adecuar la oferta hacia aquellos países donde la empresa podía tener mayores probabilidades de éxito, con una priorización de éstos de acuerdo a las sinergias que podían obtenerse en las sucesivas inversiones. En este sentido, una de las claves del éxito internacional del RGIB ha sido la acumulación de conocimiento a través de los modos de operación más simples y la aplicación de ese aprendizaje a las formas más complejas.

La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior. El conocimiento del mercado y los compromisos en éste afectan a las decisiones sobre comprometer nuevos recursos y a la forma en que las actividades se desarrollan. Al mismo tiempo, el resultado de estas actuaciones cambia el conocimiento del mercado y el nivel de recursos comprometidos, y así sucesivamente, en nuevos ciclos de acontecimientos. Conforme se adoptan nuevas etapas y se adquiere más experiencia, los recursos comprometidos y los niveles de información, hacia y desde el mercado, son mayores.





RGIB ha crecido mediante modos de operación denominados en constelación. Una vez desarrollado el mercado en una región (Europa), ha saltado a otras regiones (Latinoamérica y Asia) buscando socios locales con los que desarrollar el mismo proceso de implantación que en Europa (redes de agentes para explorar el mercado, implantación comercial y, finalmente, implantación industrial que cubre una sub-región). En este proceso, la empresa se ha encontrado con situaciones en las que ha podido aprovechar el conocimiento acumulado en Europa (explotación) y otras en las que no, y ha tenido que aprender de nuevo (exploración).

Esta evolución de Pyme a empresa multinacional ha dependido en cierta medida de su capacidad para acumular conocimiento y explotarlo en mercados diferentes, pero también de su orientación exploradora para aprender de los nuevos entornos en los que va teniendo presencia. Las modalidades de internacionalización más avanzadas implican una interacción más estrecha con el país anfitrión mediante el intercambio de recursos e información con proveedores, clientes, socios, gobiernos y agentes locales, generándose un aporte de nuevo conocimiento que tiene un impacto positivo en la competitividad empresarial más allá del simple aumento de las ventas o la diversificación del riesgo. La presencia física en los mercados extranjeros les ha permitido la coordinación e integración más eficiente de actividades y recursos en diferentes partes del mundo y el acceso a nuevas capacidades y talento humano.

El análisis de la consolidación a nivel global del RGIB permite ejemplificar un modelo de empresa de alto rendimiento para competir en sectores manufactureros tradicionales. Aunque no existen recetas generales, hemos visto como esta empresa a través de una mentalidad global en toda su organización, con una visión del negocio a largo plazo, una clara orientación hacia el mercado, y un compromiso firme y sostenido con la innovación y la internacionalización ha evolucionado hacia un nuevo modelo de empresa más avanzado.

Este modelo combina simultáneamente las ventajas de la cooperación y de la multilocalización, con un importante protagonismo de la producción y una adecuada adaptación de su propuesta de valor a las singularidades de cada país y cliente, convirtiéndose en un auténtico ecosistema local. Esta “nueva empresa industrial” aúna producción local con producción internacional, recursos propios con recursos ajenos, capacidades locales con capacidades internacio-

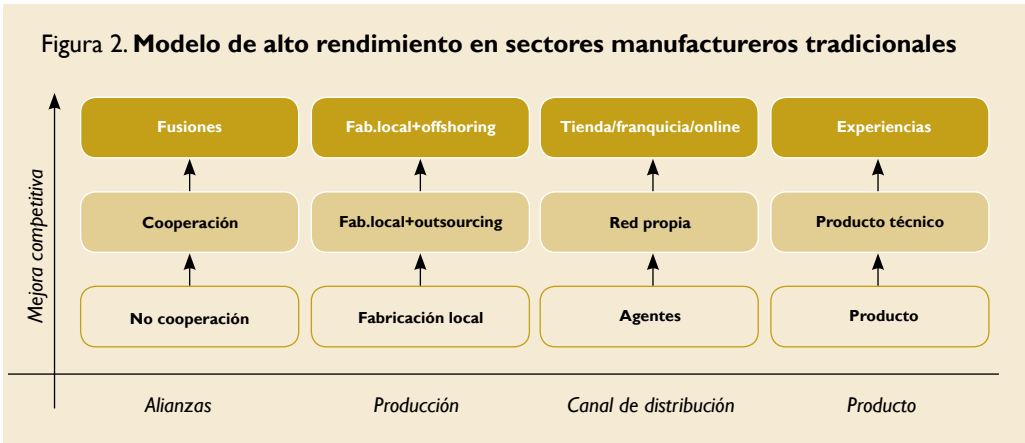
nales y potencia las actividades que generan mayor valor como I+D y diseño, logística, marketing o servicios postventa.

6. CONCLUSIONES

El objetivo del artículo ha sido analizar las decisiones estratégicas de RGIB. Siendo conscientes de que nuestras conclusiones tienen una generalización limitada al estar basadas únicamente en un caso, el ejemplo de esta empresa ilustra las claves estratégicas para competir en sectores manufactureros tradicionales y que podrían utilizarse para hacer interesantes ejercicios de benchmarking. Desde nuestro punto de vista e inspirados en el caso, consideramos que el éxito competitivo en estos sectores manufactureros tradicionales pasa por la configuración de un nuevo modelo de empresa que actúe sobre cuatro ejes de desarrollo estratégico:

- El uso de acuerdos de cooperación, fusiones y adquisiciones para alcanzar un tamaño mínimo y obtener nuevos conocimientos que permitan competir a nivel global.
- La combinación de fabricación local y fabricación internacional adaptada a las necesidades de los mercados.
- Un mayor control del canal de distribución a través de redes, filiales y plataformas de internet propias.
- La venta de productos y servicios envueltos en experiencias de compra adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

La **figura 2** define gráficamente estos cuatro ejes de desarrollo identificando el modelo de alto rendimiento como la combinación superior de las cuatro estrategias.





Con el análisis de la estrategia de RGIB también hemos pretendido evidenciar algunas falsas asunciones respecto a la competitividad en estos sectores. En primer lugar, en sectores tradicionales hay empresas que innovan y empresas que no; no es la idiosincrasia del sector la que determina la receta estratégica sino los propios empresarios o directivos.

En segundo lugar, en estos sectores las innovaciones más importantes no son las asociadas al producto o al servicio, sino aquellas de carácter organizativo que permiten dar respuesta a las exigencias del entorno global transfiriendo personas, recursos, capital y conocimientos a los lugares adecuados en el momento oportuno. Innovaciones organizativas que incorporan la diversidad y el talento internacional, reforzando al mismo tiempo los valores y la cultura de la empresa en los contextos locales donde se opera.

Por último, que la multilocalización de una empresa implica mucho más que simplemente mover empleos y actividades desde las naciones más desarrolladas a las menos desarrolladas. Esta simple conclusión oscurece el complicado entramado de las relaciones transfronterizas, en las que se necesita el adecuado balance entre costes laborales, proximidad, transporte, calidad, conocimiento local y productividad.

De cara al futuro, surgen en estos sectores manufactureros nuevos desafíos que necesitaran integrarse en este modelo de alto rendimiento, como por ejemplo, la compatibilización de las necesidades de integración para ganar eficiencia y sinergias con el crecimiento a través de adquisiciones, la sustitución de los clientes tradicionales por el canal de internet, la adaptación del modelo a los nuevos dictados de la digitalización y la fabricación 4.0 o la incorporación de las nuevas tendencias con relación a la responsabilidad social corporativa, la economía circular y las exigencias de unos consumidores cada vez más preocupados por la ecología y la sostenibilidad.

REFERENCIAS

Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24.

- Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, 25(1), 286-295.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
- DBK (2008). *Estudio sectores basic: mueble de hogar*. DBK informa.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456.
- Dimitratos, P., Amorós, J. E., Etchebarne, M. S., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67(5), 908-915.
- García-Canal, E., & Valdés-Llaneza, A. (2015). Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso Valle, Ballina y Fernández, SA. *Universia Business Review*, (45).
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The "what" and "how" of case study rigor: Three strategies based on published research. *Organizational Research Methods*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28-48.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Pla-Barber, J., Villar, C., & Botella, A. (2017). Why has Caixa Ontinyent survived? An analysis of its business model and strategy. *Universia Business Review*, (54).
- Schmid, S. (2018). Internationalisation Strategies and Processes of the German Mittelstand. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective* (pp. 137-154). Emerald Publishing Limited.
- Venohr, B., & Meyer, K. (2009). Uncommon common sense. *Business Strategy Review*, 20(1), 38-43.
- Venohr, Bernd, Fear, Jeffrey & Witt, Alessa (2015): Best of German Mittelstand - The World Market Leaders (August 24, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2724609> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2724609>
- Villar, C., & Pla-Barber, J. (2018). The High-Performing SMEs in Traditional Manufacturing Sectors: Innovation and Foreign Operation Modes. In *Key Success Factors of SME Internationalisation: A Cross-Country Perspective* (pp. 81-96). Emerald Publishing Limited.
- Welch, C. L., & Welch, L. S. (2009). Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation. *International Business Review*, 18(6), 567-577.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Beverly Hills.

NOTAS

1. **Agradecimientos:** Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO2017-85456-R) y de la Generalitat Valenciana (GV/2017/155)
2. **Autor de contacto:** Facultad de Economía. Avda de los naranjos s/n. 46022.Valencia Departamento de Dirección de Empresas "Juan Jose Renau Piqueras. e-mail: jose.pla@uv.es

