

REPOSITORIO ACADÉMICO UPC

Las lecciones aprendidas del caso Intel de Costa Rica

Item Type	info:eu-repo/semantics/article
Authors	Gutiérrez Alvarado, Juan José
Citation	Gutiérrez Alvarado, J. (2013). Las lecciones aprendidas del caso Intel de Costa Rica. Sinergia E Innovación, 1(14). Consultado de http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/58
Publisher	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
Journal	Cuadernos de Investigación EPG
Rights	info:eu-repo/semantics/openAccess
Download date	27/07/2020 17:23:13
Link to Item	http://hdl.handle.net/10757/333441

LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL CASO INTEL DE COSTA RICA

Por: Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio¹

Resumen:

El presente trabajo es una investigación sobre el Caso Intel de Costa Rica, donde se puede apreciar una estrategia global de Intel y la visión compartida del gobierno de todo un país para generar una ventaja competitiva frente a posibles mercados emergentes para de esta forma poder sentar las bases de una economía más y mejor integrada, sostenida en una capacitación de sus recursos humanos.

Palabras clave: Estrategia global, visión compartida, ventaja competitiva, mercados emergentes.

Abstract:

This work is an investigation of Intel Case of Costa Rica where you can see Intel's global strategy and vision shared governance of an entire country to create an advantage possible competitive with emerging markets thus may lay the foundations of an economy more and more integrated, sustained training of human resources.

Key words: Global strategy, shared vision, competitive advantage, emerging markets.

¹ Lic. en Administración, con estudios en Ingeniería Informática, Gestión de Finanzas Corporativas y participante del Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano

INTRODUCCION

Este caso refiere el hecho de una estrategia global de Intel por expandirse de una manera costo- efectiva con sus instalaciones. Es así que en 1996, Intel inició una pesquisa para determinar la localización de nuevas operaciones en el ensamblaje y prueba de microprocesadores. Específicamente, sondeó la posibilidad de instalarse en Costa Rica. Pero, este país no era el único candidato. Entre los posibles países se encontraban también otros como Brasil, Chile, Indonesia, México, Filipinas.

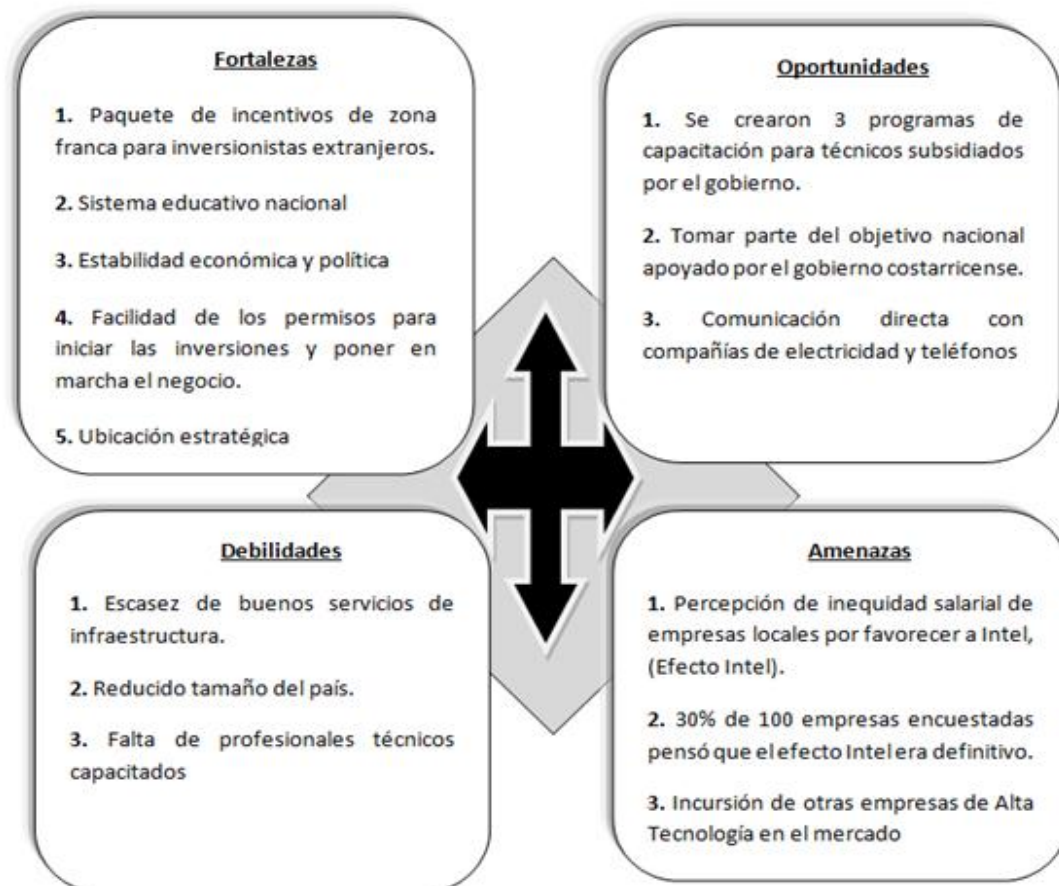
Sin embargo, al tener instalaciones en varios países asiáticos, Intel decidió instalarse en algún país del continente Americano. En primera instancia, Chile y Brasil quedaron rezagados entre los candidatos por razones de logística (conexiones a EE.UU.) y de nivel educativo, y Costa Rica no era un candidato promisorio, al ser visto como un país muy pequeño en términos del tamaño de su fuerza laboral, acceso a personas con las competencias adecuadas, acceso a recursos, infraestructura adecuada, capacidad de respuesta adecuada, así como la inexistencia de antecedentes de inversiones del tamaño que planeaba Intel.

Para posicionar a Costa Rica como candidato, la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) logró atraer misiones de Intel al país. Los atributos de Costa Rica se centraban en tres puntos: su transparencia gubernamental y estabilidad política, su legislación favorable a la IED (sin favoritismo a empresas específicas, aunque sí a sectores), pero particularmente, el nivel de educación y salud imperante, tanto en el nivel general como en la existencia de instancias de educación terciaria y técnica. Para atender dichas misiones, el gobierno establece un consejo de alto nivel, liderado por Ministros de Educación y Planificación, así como funcionarios de CINDE y el ITCR para responder las consultas de Intel y convencer a la empresa para establecer una planta en Costa Rica.

Como resultado, Intel optó por Costa Rica, para lo cual adquirió 62 hectáreas en una comunidad aledaña al aeropuerto internacional, e invirtió inicialmente alrededor de US\$300 millones.

I. DIAGNÓSTICO DE INTEL - MATRIZ FODA

Figura N°1

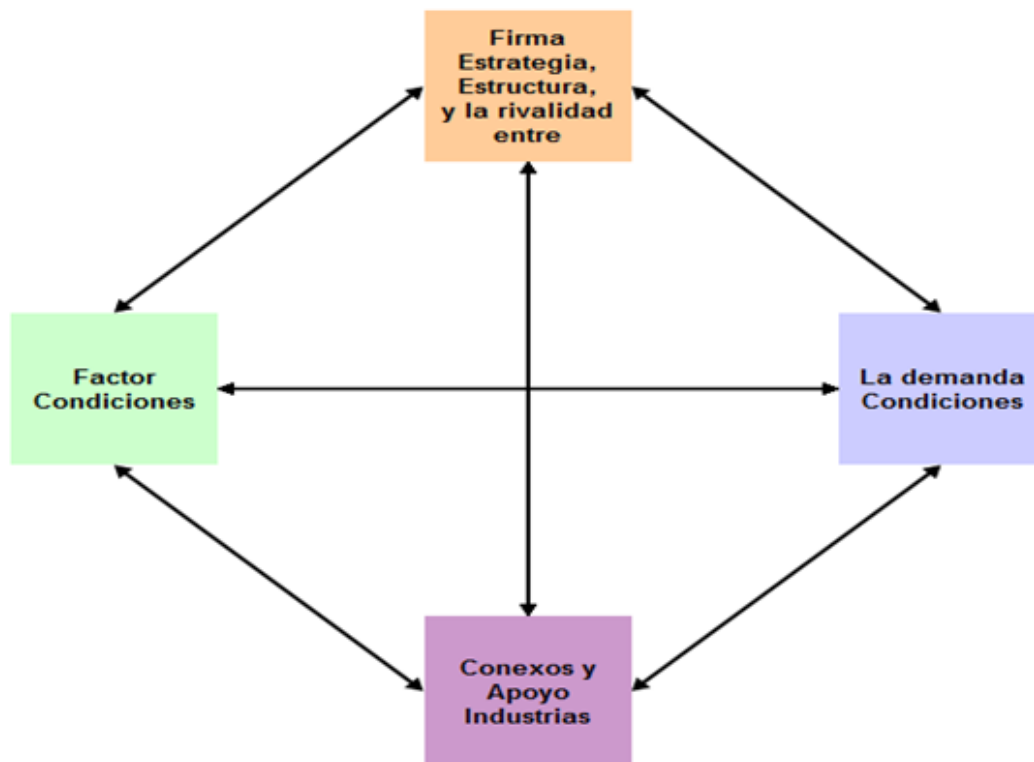


Matriz Foda - Elaboración Propia

Después de una ardua investigación de mercado y según este diagnóstico, la inversión de Intel sería el de Costa Rica ya que se presentaba varias fortalezas para su estrategia de Intel que era expandirse de manera rápida y de forma costo - efectiva en sus instalaciones.

1.1 Diamante de Porter – Ventaja Nacional - Costa Rica

Figura N° 2



Fuente: Elaboración Michael Porter -Ventajas Competitivas de las Naciones 2008

Michael E. Porter Argumenta que una nación cualquiera, en este caso llámese, "Costa Rica" puede crear nuevas dotaciones de factores avanzados, tales como una obra identificada, una tecnología fuerte y base de conocimientos, el apoyo gubernamental y la cultura, en este modelo llamado "Diamante de Porter" que representa el campo de juego que un país establece para la inversión de las industrias internacionales.

Este modelo representa aquella estrategia de Costa Rica que por un lapso de 3 años estuvo estudiando a Intel para que invirtiera y como una causa efecto repercutiría en casi todos los subsistemas de las industrias nacionales.

II. LA ALIANZA INTEL – ITCR

El ITCR en 1996 era parte del consejo de alto nivel formado por el Estado y CINDE, que atendía las consultas de Intel ante la posibilidad de instalarse en el país. La inclusión de esta instancia de educación superior se dio en respuesta a que la empresa consideraba como un punto de preocupación el mantener una amplia base de personas capacitadas en Costa Rica.

Así, desde un inicio, Intel optó por coordinar sus acciones tanto con las organizaciones que brindan educación de forma directa, como con el Ministerio de Educación del país. Desde un inicio, la empresa vio al ITCR como un buen candidato para iniciar un proceso en procura de una mayor y mejor oferta de personas con los grados de electrónica requeridos.

Previo a la relación, ambas partes ya contaban con experiencias de interacción universidad-empresa. Entre las gerencias que estableció Intel-Costa Rica está la Gerencia en Relaciones Académicas. Esto, debido a que la empresa contaba con experiencias de relación con universidades en diversas partes del mundo, como Estados Unidos y Malasia, por tanto tenía un conocimiento internalizado sobre el funcionar de las universidades.

Asimismo, el ITCR era una universidad con trayectoria en las negociaciones con las empresas para los servicios de extensión e investigación, así como en las relaciones universidad-empresa en materia de posicionar a los egresados en el mercado laboral. Así, aunque tenía menos experiencia en establecer relaciones a largo plazo para el desarrollo de su actividad educativa, fue esta experiencia la que permitió un mejor diálogo entre las partes.

Por ello, en 1998, tanto INTEL como el ITCR centraron las discusiones en torno a un acuerdo que llevase a un proceso de colaboración conjunta para el desarrollo curricular, y no tan solo la ayuda puntual de una suma determinada de laboratorios y becas. Todo ello en aras de mejorar los grados de certificación, de técnicos y de bachillerato (interés central de Intel) y de ingeniería y maestría (interés central del ITCR).

2.1 Alcance geográfico, sectorial y su impacto

La alianza tiene una escala nacional, ya que la cobertura de reclutamiento del ITCR es nacional y los requisitos de admisión no discriminan por región. Cualquier estudiante que desee optar por una carrera en ingeniería electrónica u otra carrera en esta organización, debe cumplir los requisitos de admisión de la unidad académica. En términos de acción, la educación se da en las instalaciones del ITCR. Los campus se distribuyen en tres zonas: La sede Central en Cartago, y dos campus más, uno en San Carlos y otro en San José.

Por su naturaleza, la alianza tiene un impacto directo en el sector productivo referente a la industria de electrónica, con efectos en sectores que emplean alta tecnología. Lo anterior, lleva a un mejor posicionamiento de los cerca de 200 estudiantes (jóvenes en su mayoría), que se gradúan al año en la Escuela de Ingeniería Electrónica del ITCR (en su mayoría diplomados en electrónica), y una mejora competitiva del sector productivo. Independiente de la alianza, pero como parte del quehacer universitario, el ITCR ofrece becas a estudiantes, usando tanto criterios de desempeño, como por la condición socioeconómica de los postulantes.

Asimismo, el alcance geográfico y la escala han venido evolucionando. Actualmente, la alianza original ha crecido, gracias al trabajo con el Ministerio de Educación (MEP), para lograr que los programas de capacitación se expandan a otras organizaciones de educación, como son los colegios técnicos y científicos, y el Instituto Nacional de Aprendizaje (principal encargado de la educación técnica y vocacional).

2.2 Organismos participantes y responsabilidades de cada uno

Para Intel, la forma de entablar el diálogo con las universidades era importante. La empresa mostraba preocupación en cuanto al tamaño del país en términos de población educada, acceso a recursos necesarios y capacidad institucional, entre otros. Por ello, decide accionar en un marco de búsqueda de escenarios ganar-ganar, y respetando las autonomías universitarias y criterios académicos.

Para la empresa, la importancia de las alianzas con organizaciones relacionadas a la educación y la capacitación era múltiple. Por un lado, era clave suplir sus necesidades de contar con un influjo fuerza laboral capacitada, así como generar, más allá de las necesidades inmediatas en las competencias de las personas, un mayor desarrollo de la ingeniería electrónica y de software. Por razones ya mencionadas, puso en marcha con el ITCR un esquema en el cual la formación en electrónica se vaya mejorando, iniciando el proceso por la educación terciaria.

Al tener el ITCR un compromiso por el desarrollo tecnológico del país y en vista del llamado a un acuerdo, el ITCR asume y demanda corresponsabilidad en un proceso que beneficiaría no solo a una empresa, sino al sector en general (A. Cruz, entrevista personal). El compromiso de la instancia académica se vuelve, entonces, el lograr mejoras en su calidad en la docencia, mejoras en su laboratorio, adecuación de su currículo existente y la ampliación a nuevas áreas de educación, así como ampliar su espectro de titulación y apoyo a otras organizaciones de educación.

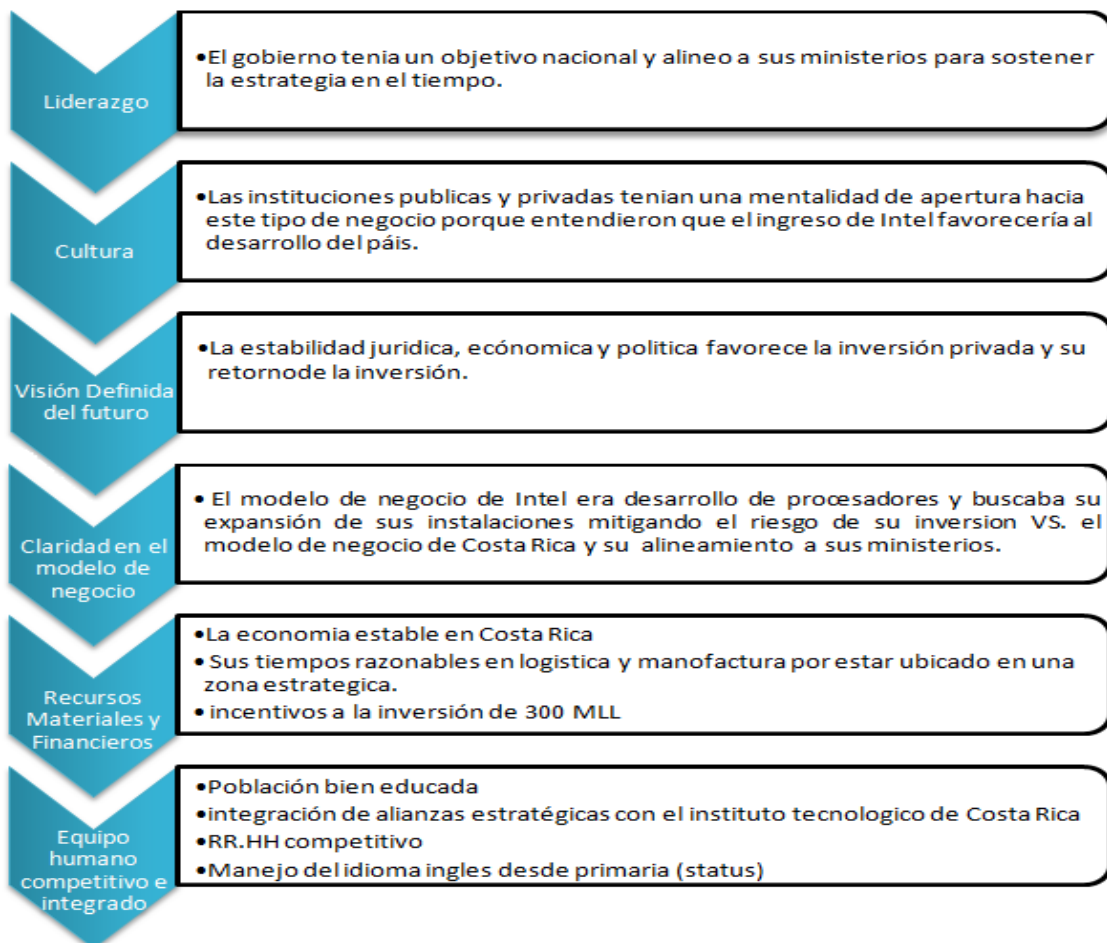
Ambas partes, se rigen (implícitamente) por un código de búsqueda de espacios de beneficio mutuo y social, dejando en claro el propósito de la Alianza. Es así como en el marco de una comunicación abierta, se logra un importante grado de confianza en torno a la alianza, al demostrar que las mejoras que se buscaron no sólo eran para atender las necesidades de una empresa, sino también de un sector en crecimiento.

2.3 Financiamiento de la Alianza

Las partes adquieren compromisos financieros diferentes. Por un lado, el ITCR asumió los costos que venía incurriendo en cuanto al análisis de las áreas que debía mejorar, así como el pago de los docentes que se fueran a capacitar en el exterior.

Por su parte, los costos de la instalación de los laboratorios, la cobertura para profesores que se capacitaron en el exterior, y la traída al país de expertos foráneos corrió por cuenta de Intel. La empresa, con esos egresos, se garantizaba que el ITCR tuviese acceso pleno de las instalaciones (laboratorios con los equipos más adecuados según su expertise). Por otro lado, el ITCR tenía el compromiso de capacitar y mantener al personal docente que se desarrollase por medio de este esquema. De esta forma, los cursos que requerían laboratorios podían ofrecerse con mayor frecuencia por año, así como para una mayor cantidad de estudiantes.

III. FACTORES DE ÉXITO GLOBAL DE INTEL



Autoría propia

IV. BENEFICIOS DE COSTA RICA POR LA INVERSIÓN DE INTEL

- 

Impulso de nuevas inversiones de otras compañías multinacionales.

 - Incremento de puestos de trabajo
 - Incremento de salarios y beneficios
- 

Ayudo a incrementar en 5 a 8 puntos al crecimiento del PBI de costa rica

 - Subio un 15 % en 199 el PBI
- 

Se genero compras a los proveedores nacionales superando los 23 Millones en el año de 1999

 - Amplio el mercado nacional
 - Diversificacion de productos para vender a Intel
 - Genero competitividad entre los proveedores.
- 

Alianza estrategica con el ICTR

 - Programas de intercambio con otras universidades de Intel
 - Reestructuracion de la maya curricular de la carrera de ingenieria en Costa Rica
 - Las matriculas en el área de electronica del ICTR se duplicaron
- 

Las externalidades tecnológicas favorecen a otras industrias del país

 - Se aprendren nuevas prácticas administrativas (best practice)
 - Se adquieren nuevos procesos de ingenieria
 - Se adquiere maquinarias y equipos sofisticvados en el mercado de industria de Costa Rica
- 

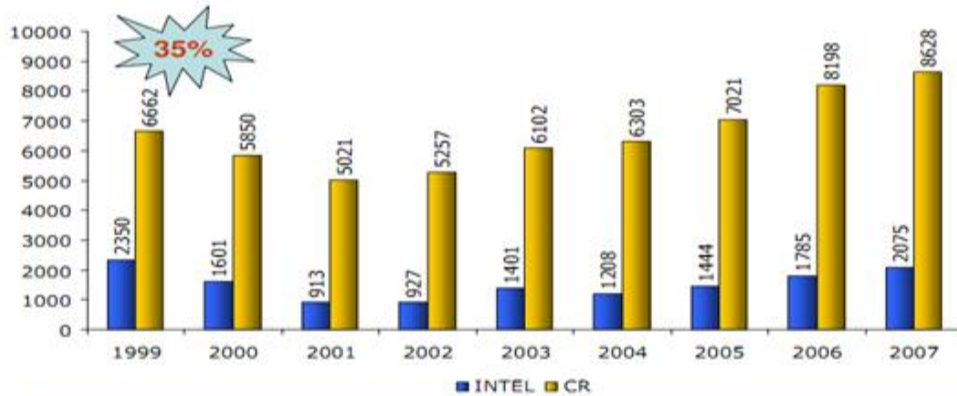
Los proveedores de las empresas multinacionales desarrollan o se especializan en nuevos prodcutos o servicios beneficiando asi a empresas del sector local

 - La mayor eficiencia se esparce así a las empresas que estan desúes de la llegada de Intel y otras compañías a Costa Rica

Autoria propia

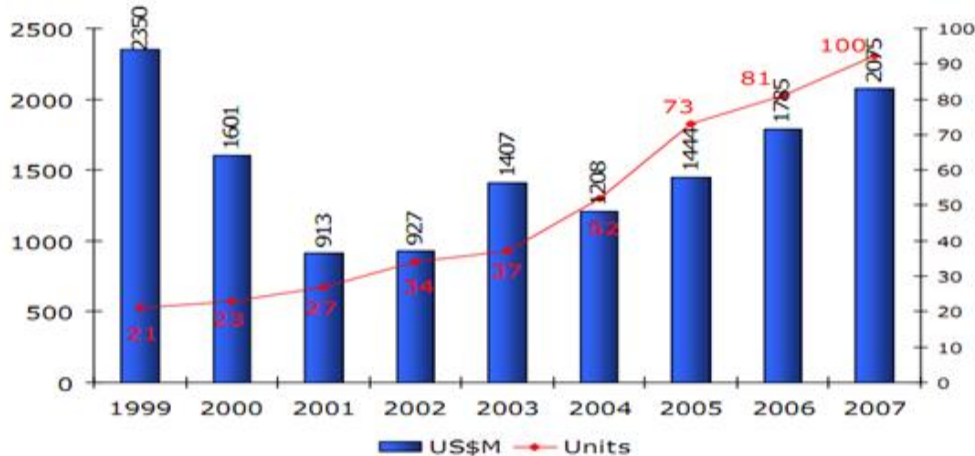
V. IMPACTO EN MODELOS DE NEGOCIOS

INTEL – Participación en las Exportaciones



- Las exportaciones de Intel representan en promedio el 20% del total de CR
- En 1998 representaron el 67% de las exportaciones de zonas francas hoy en día es casi del 40%

INTEL – Millones de Unidades Exportadas



- Ha afectado positivamente el grado de apertura económica del país
 – entre 12 y 21 pp del PIB

Fuente: Elaboracion INCAE Business School 2008

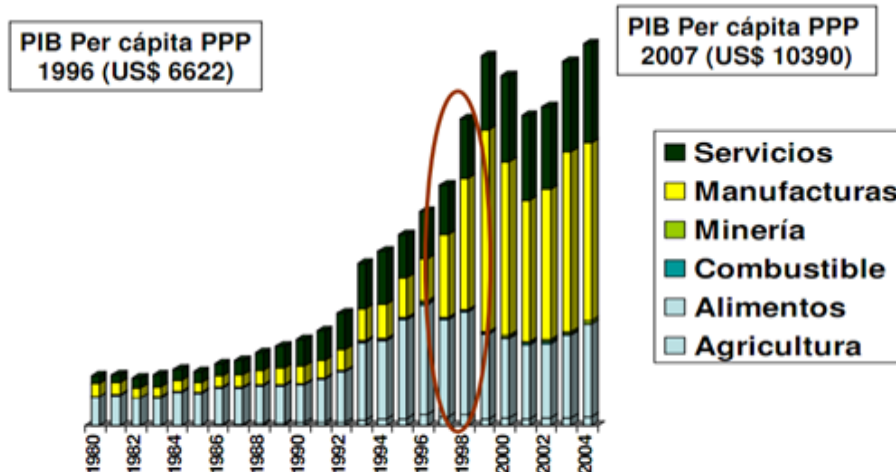
Impacto en la Producción

Impacto Directo e Indirecto de INTEL sobre le PIB real

Concepto	2002	2003	2004	2005
Aporte al PIB	3.7%	4.6%	4.6%	4.9%
Impacto indirecto al PIB	0.6%	0.6%	0.7%	0.8%
Impacto total	4.3%	5.2%	5.3%	5.7%
En Millones de US\$	728	917	990	1139

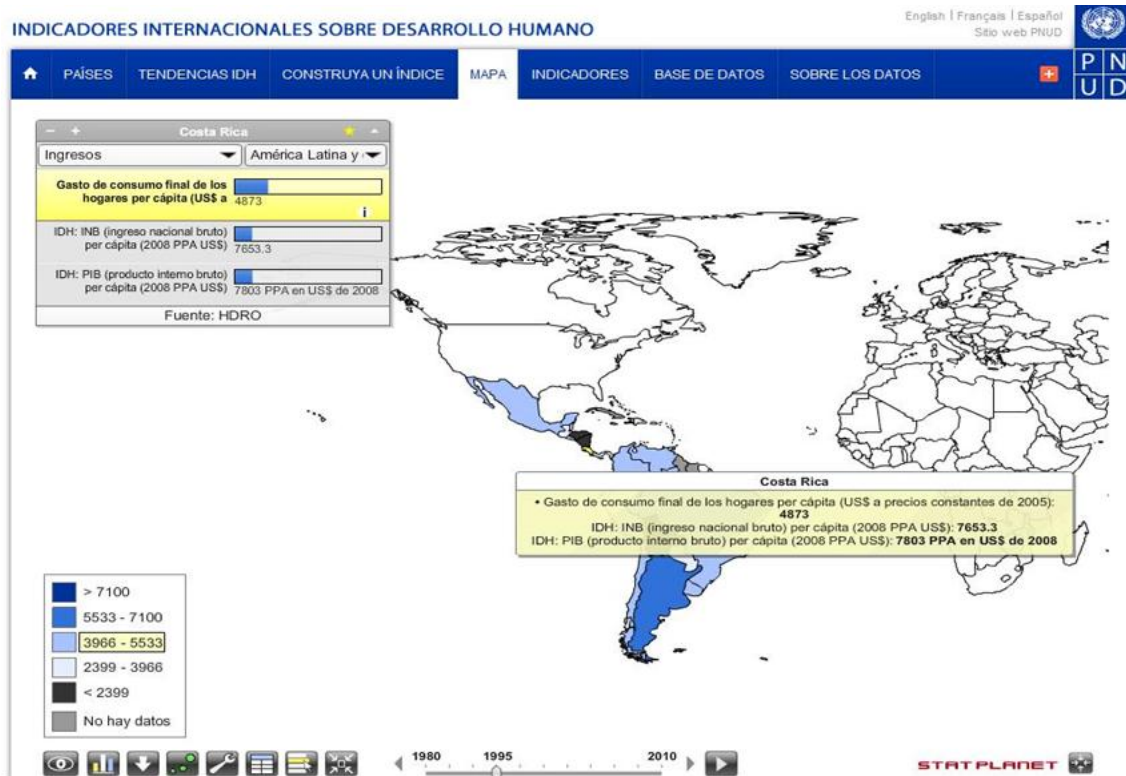
- Al inicio de marzo de 1998, la operación de la empresa representó el 1.9% del PIB
- En 1999, representó el 6.8% del PIB del país cuando alcanzó el monto más alto de exportaciones registrados en el período
- Crecimiento del PIB real del país en 8.2% ese año 1999
- El impacto indirecto incluye:
 - Remuneraciones (aprox. 0.3%)
 - Compras locales (aprox. 0.3%)
 - Impacto adicional (apeox.,. 0.2%)

Costa Rica – Hacia un Mayor Valor Agregado

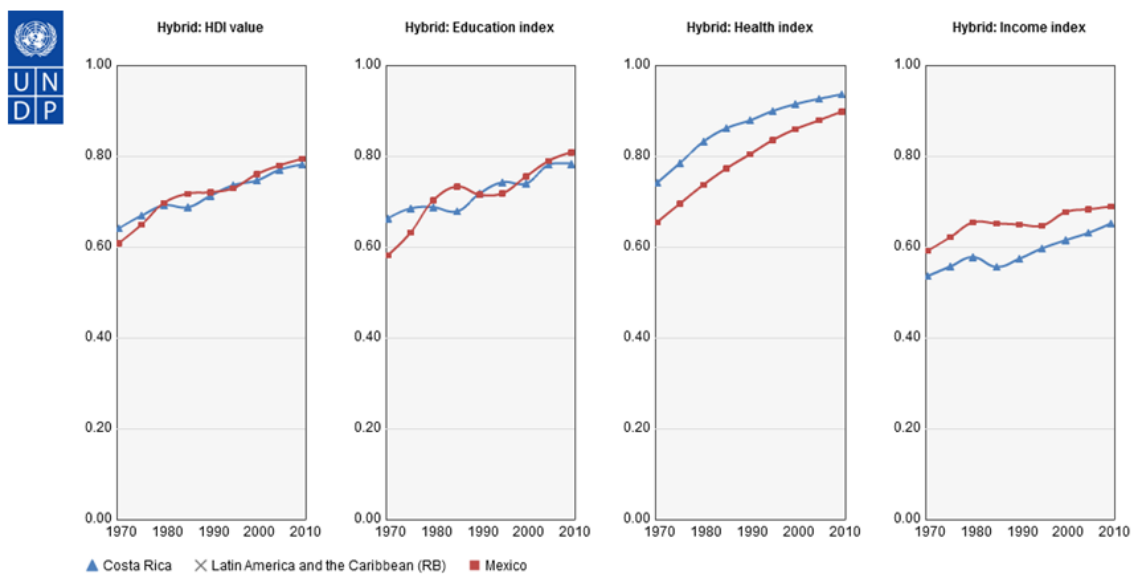


Fuente: Elaboracion INCAE Business School 2008

VI. INDICADORES DE DESARROLLO HUMANO COSTA RICA



Fuente: Elaboración IDH - PNUD



Fuente: Elaboración IDH - PNUD

VII. CONCLUSIONES

1. Los criterios seleccionados por Intel para su inversión fueron:
 - Condiciones políticas y económicas estables
 - Calidad del RRHH y sindicatos poco fuertes
 - Estructura de costos razonables
 - Un clima de negocios pro-empresa
 - Tiempos razonables en logística y manufactura
 - Proceso de obtención de permisos expedito
2. La decisión de INTEL se basó en el clima político, la ubicación geográfica, los regímenes de exportación, el elevado nivel de alfabetismo, una tasa de finalización y acceso a secundaria relativamente alto y acceso a educación terciaria generalizada.
3. El compromiso de INTEL fue una inversión mínima de 115 millones y un mínimo de 1500 empleados
4. Al instalarse la empresa, líder en el diseño de microprocesadores, evidenció dificultades para acceder a una fuerza laboral con las competencias que requeriría en términos de proyección a futuro. Para solventar este problema, Intel optó por una alianza permanente con el Instituto Tecnológico de Costa Rica para subsanar las limitaciones mencionadas. Este tipo de Alianza no era nueva para la empresa, como se evidencia por sus plantas en otros países en vías de desarrollo; ha sido una política de la empresa buscar estas relaciones, para solventar sus necesidades. No obstante, se da un proceso de adecuación a la realidad de cada país o lugar.
5. En la Alianza imperaron criterios de compromiso, respeto a las partes y un objetivo compartido relacionado con la mejora en las capacidades de formación en electrónica. En ese sentido, por un lado, Intel deseaba incrementar la fuerza de trabajo con las competencias requeridas, no sólo para su demanda inmediata sino futura; por otro lado, el ITCR reconocía que existía un espacio para mejorar su oferta académica tanto en el flujo de estudiantes como en la formación que estos requieran en sus diferentes niveles.
6. Los factores de éxito global estaban establecidos y el modelo de negocio tanto de INTEL como del gobierno Costarricense estaban alineados trabajar en Equipo.
7. La llegada de INTEL contribuyó a la economía de Costa Rica al ser un catalizador de nuevas inversiones para el país y como efecto de todo este proceso elevar las compras locales a su vez incidiendo notablemente en el índice PBI.

Sin embargo, desde el enfoque del *factor humano* planteo los siguientes interrogantes en un *contexto de estrategia global*:

- Si bien es cierto que una estrategia global necesita de una sinergia de visión corporativa para delimitar hacia donde van y a donde quieren llegar, el intercambio del conocimiento e innovación es importante en este aspecto, claro una vez ya instalados en el país elegido pero, ¿Qué tanto se puede cambiar el estilo de liderazgo? tomando en cuenta que se necesita tener una cultura coherente, ¿qué tan necesario sería?.
- Acaso el diamante de Porter para definir una ventaja competitiva nacional ¿es factible para todos los países?, o no necesariamente, ya que una empresa pueda invertir bajo ciertos criterios y no todos, es decir según su nicho de mercado y entonces ¿acaso todos los países son globalizados? O ¿están parcialmente globalizados?, ¿puede ser sostenible en el tiempo este modelo de diamante de Porter?
- La cadena de valor, ¿Qué tanto influye en la gestión de la innovación hoy en día?, En el enfoque de RR.HH, ¿la optimización de procesos acaso es directamente proporcional al análisis de las bandas salariales y retener los High potencial?
- ¿Qué tanto influye las competencias transversales en una implementación de global strategy teniendo en cuenta que la cultura es diferente, es necesario cambiar estas competencias y adecuarlas a una realidad diferente o no? Y si es así ¿cuál sería el momento más indicado para implementarlas en un modelo de negocio que en su rubro es innovador?

VIII. BIBLIOGRAFIA

- Alonso, Suyen “Estudio de Caso Intel. Hecho para el Programa de Responsabilidad Social de ALIARSE para el Desarrollo” 2007
- AGUILAR, Ricardo; Meneses, Patricia. “Un caso de cooperación empresa - universidad” - INTEL-ITCR, 2001.
- Banco Central de Costa Rica ”Indicadores del país”, 2007 Disponible en: <http://www.bncr.fi.cr>
- BIALAS, Mary Helen, Gerente de Educación, Intel – Costa Rica, Entrevista personal, 2008.

- CABRERA Valverde, Jorge Mario. “Posibilidades de Estudio en la Educación Superior Estatal de Costa Rica” - CONARE ,2007.
- Centro Internacional para el Desarrollo Humano. “Estudio de Caso INTEL”, 2005.
- Gerencia de proyectos, INCAE Business School – Julio 2008
- S. Ghoshal. “Estrategia Global: Una Estructura organizacional.” En Strategic Management Journal, vol. 8, Sept. /Oct. 1987.
- Tendencias a nivel mundial en el Índice de Desarrollo Humano 1970-2010 en: <http://hdr.undp.org/en/data/trends/>
- Michael E. Porter – La ventaja de las naciones, 2008