



La Internacionalización de la Empresa Española

Fecha de realización: Febrero 2010

**MARÍA JOSÉ CANO
BEGOÑA BEVIÁ
JESÚS CENTENERA**



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Introducción

Con el presente capítulo se cierra la serie de manuales monográficos sobre distintos aspectos de la internacionalización de la empresa, dentro de una serie sobre Estrategia y Plan de Internacionalización, elaborados por profesores titulares y profesores colaboradores de la EOI para el diario *Cinco Días* en el año 2010.

En el mismo, hemos querido dar una visión de conjunto de la amplia diversidad de la internacionalización de la empresa española, tanto por sectores, como por mercados, empezando por una presentación detallada de zonas y mercados hacia los que han ido nuestras exportaciones e inversiones en los últimos años. De la misma se deduce que el camino realizado ha sido muy importante, pero también que sigue habiendo una fuerte concentración por mercados, destacando Europa y Estados Unidos y algunos casos aislados, pero muy interesantes, como Turquía, México, Marruecos y otros. En este proceso a distintas velocidades, algunas empresas empiezan su andadura siguiendo estas mismas sendas ya conocidas, pero otras ya empiezan a ser más ambiciosas en sus objetivos y en sus destinos.

Tras presentar esta visión de conjunto por sectores y mercados, hemos introducido modelos de internacionalización seguidos por las empresas españolas. Hemos querido realizar una presentación taxonómica de los diferentes modelos que se repiten, aunque los mismos puedan tener diferencias de matiz, profundidad o detalles en su aplicación, ilustrándolos con empresas concretas, aunque no limitados a las mismas.

Finalmente, pensando en todos aquellos que todavía no han dado sus primeros pasos, pero cuyo interés por la internacionalización se pueda haber despertado con la presente colección de cuadernillos, presentamos una revisión de los principales pasos que veíamos en el primer cuadernillo, pero de manera simplificada, enfocado a pymes que quieran empezar esta aventura formidable que es la internacionalización de la empresa. Esperamos poder ser de ayuda para todos ellos.

El comercio exterior español por sectores y zonas

En general, podemos afirmar que en España, al igual que en el resto del mundo desarrollado, existe un ambiente propicio a la internacionalización de la empresa, con información abundante, proveniente de diversas fuentes, que la apoya y que sirve, al mismo tiempo, para observar su evolución. En concreto, el desarrollo en el proceso de internacionalización experimentado por España es enorme, con una transformación profunda del tejido exportador realizado en el período de vida de tan sólo una generación.

Si tenemos en cuenta un período de análisis largo, la exportación española es un fenómeno de éxito rotundo, con una expansión de nuestras ventas de todos los productos en varios mercados por todo el mundo. No obstante, en los últimos años¹, las exportaciones españolas han ido experimentando una ralentización de su volumen total, pasando de un incremento del 9,96% en el año 2006 con respecto al 2005 a tan solo un 2,27% en el 2008 con respecto al 2007. Situación que se ve acentuada en el último año con un descenso del 18,3% en el volumen de exportaciones españolas en el periodo de enero a noviembre del 2009 con respecto al mismo periodo del 2008.

Evolución de las exportaciones por Sectores Económicos²

Analizando la evolución por sectores económicos se observa que la evolución positiva de los últimos años (2005 a 2007) presentada por todos ellos, se ve truncada en el año 2008 con una ligera ralentización en la mayoría de los sectores. Pasando todos ellos a resultados negativos de enero a noviembre del 2009.

Hay que destacar la evolución experimentada por el sector energético, pasando de una fuerte expansión en el año 2008 (con un incremento del 41,69% del volumen exportado) con respecto al 2007, a una espectacular caída en el periodo de enero a noviembre del 2009 (descenso del 44,44%) con respecto al mismo periodo del 2008. Esta caída es consecuencia del fuerte descenso generalizado de todas los subsectores energéticos, produciéndose una disminución del volumen de exportaciones tanto de petróleo (43,7%), como del gas (39,9%), del carbón (52,4%) y de la energía eléctrica (51,7%).

Los principales sectores exportadores de España, semi-manufacturas (en las cuales destaca los Productos químicos) Bienes de equipo y sector automóvil, representando más

¹ Según datos del informe del Banco de España

² Ver cuadros al final del punto 2. Datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia (www.mityc.es)

del 60% del volumen exportador español, experimentan ya en el año 2008 una ligera caída con respecto al 2007, descenso que se ve acentuado en el periodo analizado del 2009 con descensos cercanos al 20% cada uno de ellos.

Destacar la caída producida en las semi-manufacturas que con un incremento del 15,7% conseguido entre el año 2006 y 2008, caen sus exportaciones en los once primeros meses del año 2009 en más del 20%, pasando a los volúmenes de exportación de principios de los 2000.

Si analizamos los sectores de consumo, podemos observar que la evolución de los productos de alimentación si bien ha mantenido un ligero incremento de sus exportaciones en los últimos años, en el periodo enero a noviembre del 2009 experimenta una caída cercana al 8,2%.

Por otra parte, las manufacturas de consumo (calzado, confección, marroquinería, juguetes y joyería), ven como año a año se va reduciendo su crecimiento del volumen de exportación, pasando a una caída cercana al 7,3% en el periodo analizado del 2009.

Evolución de las exportaciones por Zona Geográficas de destino³

El principal destino de las exportaciones españolas ha sido y sigo siendo el resto de países miembros de la Unión Europea, a donde se dirige más del 69% del total exportado por España.

De hecho, los cinco primeros destinos de las exportaciones españolas son países miembros de la UE: Francia (destino de casi el 20% del total), Alemania, Portugal, Reino Unido e Italia.

Analizando la evolución se observa que la tendencia de los últimos años ha sido una ralentización de las exportaciones destinadas a la UE (del 7,98% periodo 2005-2006 al 7,97% del periodo 2006-2007, incremento mínimo teniendo en cuenta que en el año 2007 se incorporan dos nuevos mercados: Rumania y Bulgaria). En el año 2008 se observa como las exportaciones a los distintos miembros de la UE se mantiene prácticamente al mismo nivel que en el año 2007, produciéndose una fuerte caída en el periodo de enero a noviembre del 2009 con respecto al mismo periodo del año anterior (descenso cercano al 18,5%).

³ Ver cuadros al final del punto 2. Datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaboración propia (www.mityc.es)

El resto de los países europeos (destino del 6,5% del total exportado por España) mantiene también una tendencia de ralentización de su incremento del volumen de compras de productos españoles (incremento del 9,38 del 2006 al 2007 a tan solo un 4,55% del 2007 al 2008). Pasando a una evolución muy negativa en el periodo de los once primeros meses del año 2009 con una caída de más del 21% de las exportaciones destinada a esta zona con respecto al mismo periodo del año anterior.

En esta Zona Geográfica los principales destinos de las exportaciones españolas son: Turquía, Rusia, Suiza y Noruega.

Mientras Suiza experimenta un incremento en todo el periodo analizado (2005 a 2009), las compras de productos españoles realizadas por el resto caen en los primeros once meses del año 2009.

Hay que destacar la evolución de Rusia, mercado que incrementaba sus compras en más del 30% año a año (38,3% del 2006 al 2007 y 35,5% del 2007 al 2008). Sin embargo, en el periodo de enero a noviembre del 2009 las ventas españolas han caído en un 49% con respecto al mismo periodo del año anterior.

El Norte de África, formada por países como: Egipto, Marruecos, Argelia, Túnez y Libia; ha experimentado en los últimos años fuertes incrementos como destino de las exportaciones españolas. Sin embargo, en el periodo de enero a noviembre del 2009 sus compras de productos españoles se ha visto reducida en un 7% con respecto al mismo periodo del año 2008. No obstante, esta reducción de las exportaciones no ha supuesto un gran retroceso del volumen total quedando éste al mismo nivel que el año 2007. De los mercados del norte de África hemos de destacar principalmente Egipto, mercado de año a año realiza grandes incrementos de sus compras de productos españoles (incrementos del 43% en el periodo 2007-2008, inclusive en el periodo de los once primeros meses del 2009 que mientras otros mercados se retraen Egipto se ha visto incrementado en un 7%.

Marruecos (que ocupa la posición 12 de destino de las exportaciones españolas) y Argelia han experimentado un fuerte incremento en los últimos cinco años en su volumen de compra de productos españoles. Transformándose así en mercados objetivos de las empresas españolas. Sin embargo, en el periodo de los once primeros meses del 2009, mientras Argelia mantiene su volumen de compras, se produce una caída del 17% en el volumen de exportaciones hacia Marruecos.

En cuanto a América del Norte se observa que en los últimos años se produce un estancamiento del volumen de exportaciones españolas destinadas a esta zona. Y en el periodo de enero a noviembre del 2009 se ha producido una caída de más del 22% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Estados Unidos de América se ha mantenido en los últimos años en la sexta posición del ranking de destino de las exportaciones españolas, y su tendencia es reflejo del conjunto de países de Norteamérica.

América Centra y las Antillas representando un porcentaje mínimo de las exportaciones españolas (2,4% del total exportado) experimenta un alto decrecimiento anual en todo el periodo analizado (año 2005 al año 2009) siendo de más del 21% en el conjunto de los once primeros meses del 2009.

Destacar el mercado de México que ha estado ocupando posiciones entre los 12 primeros destinos de las exportaciones españolas durante los últimos años, el cual desde el año 2008 presenta una gran tendencia de decrecimiento, con caídas de más del 12% en los dos últimos años.

Hay que destacar la evolución durante el periodo 2005-2008 de las exportaciones españolas dirigidas al mercado de América del Sur, con crecimientos cercanos al 19% en el año 2007 y del 10% en el 2008. Esta zona ha ido aumentando año a año su peso sobre el total del volumen de exportaciones españolas, pasando de representar el 2% del total en el año 2006 hasta el actual 2,48% del total de las exportaciones españolas.

Destacar los mercados de Brasil, Argentina y Venezuela que durante el periodo del 2005 a 2008 han visto crecer en porcentaje mayores al 10% sus compras de productos españoles año a año. Sin embargo, en los once primeros meses del 2009 estos tres mercados han experimentado caídas superiores al 15% con respecto al mismo periodo del año 2008, retorciendo a valores del año 2006 de exportaciones españolas.

Mención aparte supone el mercado de Chile, el cual ha ido incrementando su demanda de productos españoles a lo largo de los últimos años, y si bien en el año 2008 caen las exportaciones a este mercado, es de los pocos destinos que en el conjunto de los once primeros meses del 2009 presenta un incremento del 12,77% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En cuanto al Continente Asiático podemos diferenciar entre Oriente Medio Próximo y el resto de Asia. En ambas zonas se produce un incremento anual de las exportaciones españolas en los últimos años, siendo mayores en Oriente Medio Próximo en el que en el año 2008 crecieron un 13,75% con respecto al 2007. Pero ambas ven reducido en más del 11% su volumen de compras españolas en el periodo de enero a noviembre del 2009.

En Oriente Medio Próximo se puede destacar la evolución de mercados como Emiratos Árabes, Arabia Saudita e Israel que durante el periodo 2005-2008 han visto grandes incrementos en sus compras de productos españoles (porcentajes del 85,96 %, 57,12% y

49,24% respectivamente). Aunque en los once primeros meses del 2009 experimentan caídas en el total exportado.

Se debe destacar la evolución de mercados como Líbano e Irak que si bien representan un pequeño porcentaje del total exportado por España, su evolución en los últimos años ha sido muy positiva, produciéndose incluso un incremento en el conjunto de los once primeros meses del año 2009 (5,43% y 84,22% respectivamente)

Con respecto al resto de países asiáticos destacamos los mercados de China y Japón, situados en los últimos años entre los 20 principales destinos de las exportaciones españolas, han presentado incrementos anuales durante el periodo analizado (años 2005 a 2008). Con descensos en los primeros meses del año 2009.

En cuanto al mercado de India se observa una tendencia ligeramente creciente pero estable en todo el periodo analizado (año 2005 a año 2009).

La globalización de la economía tiene como consecuencia la deslocalización empresarial y la oportunidad de acceso de la empresa a mercados hasta ahora tratados como residuales, pero que en la actualidad están empezando a formar parte de la actividad normalizada de la empresa. La tendencia es que la actividad internacional se incremente progresivamente con carácter general, y, en especial en el sector servicios, los porcentajes de ventas exteriores iguallen o lleguen a superar a las ventas nacionales.

Esta mayor competitividad unida a la actual crisis económica del mercado español ha puesto de manifiesto la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Siendo la internacionalización una salida para la pyme española sumida en una situación de contracción de sus ventas.

Por otro lado conviene destacar que en la última década la internacionalización de la empresa española es un hecho y que el avance en su posición internacional es, cuanto menos, considerable.

En el ranking global del Fortune 500 aparecen una docena de empresas españolas y el posicionamiento español en proyectos de infraestructuras es creciente y constante.

Así mismo se aprecia la tendencia a la diversificación geográfica, con una tendencia creciente que desvía las inversiones españolas tradicionales, que tenían como destino países en vías de desarrollo, hacia países desarrollados de la OCDE, y, en concreto hacia la Unión Europea y Estados Unidos.

Por su parte la posición de competitividad de la empresa española ha bajado considerablemente respecto a años anteriores, lo que obliga a las empresas un importante cambio estratégico que les permita no verse afectadas, o verse afectadas en menor medida, por las crisis económicas y de consumo que vienen soportando en los últimos años.

En este cambio estratégico parece fundamental modificar nuestra tradicional competitividad vía precio incrementando la calidad de nuestros productos y servicios aplicando factores tecnológicos avanzados, mejorando los procesos productivos e invirtiendo en I+D+I

Los grandes mercados emergentes como China e India, que inicialmente se basaba en mano de obra barata y tecnologías intermedias, pero esta tendencia ha variado y ya compiten en alta tecnología, lo que nos obliga a buscar nuevos nichos de mercado en los que el factor decisivo sea la calidad y el incremento del valor añadido.

Esta mayor competitividad unida a la actual crisis económica del mercado español ha puesto de manifiesto la necesidad de diversificar el riesgo de operar en un solo mercado. Siendo la internacionalización una salida para la pyme española sumida en una situación de contracción de sus ventas.

Los próximos años cabe esperar que aquellas empresas que basen su modelo de negocio en tecnología, innovación y creatividad, podrán incrementar la calidad y el valor añadido de sus productos lo que les permitirá competir en condiciones inmejorables en los mercados internacionales.

En este sentidoⁱ y coincidiendo con la presidencia española de UE se están desarrollando una serie de medidas para impulsar la apertura económica como pieza clave para la recuperación económica y el crecimiento del empleo y el bienestar, planteándose las siguientes líneas de actuación:

Realizar un importante esfuerzo para potenciar las relaciones comerciales multilaterales y bilaterales de la UE y para avanzar en la redefinición de la política comercial común a medio plazo.

En el ámbito multilateral, la prioridad es concluir el acuerdo de modalidades de la Organización Mundial de Comercio (OMC) necesario para concluir la Ronda de Doha, así como fomentar las negociaciones para la adhesión de nuevos países a la organización, como Rusia, Libia, Bosnia-Herzegovina o Montenegro, con la finalidad de reforzar el sistema multilateral de comercio.

En cuanto a la política comercial con las distintas regiones, en el caso de América Latina, la Presidencia trabajará para alcanzar una rápida conclusión de las negociaciones que actualmente se mantienen con Centroamérica y con la Comunidad Andina. Asimismo, la Presidencia española quiere reactivar las negociaciones del Acuerdo de Asociación entre la UE y Mercosur, un espacio con 700 millones de habitantes.

También se impulsarán las negociaciones en el marco de la Unión por el Mediterráneo, el Consejo de Cooperación del Golfo y la ASEAN y se promoverá la conclusión de los Acuerdos de Asociación Económica con los países de África, Caribe y Pacífico.

En el ámbito bilateral, el trío de presidencias quiere avanzar durante 2010 de forma sustancial en las negociaciones del acuerdo de libre comercio con India y en la búsqueda de un reequilibrio de la relación con China.

Respecto a Rusia, un importante socio comercial para la UE, se trabajará para facilitar su adhesión a la OMC, mientras que para estrechar las relaciones económicas con EEUU se reforzará el papel del Consejo Económico Transatlántico (TEC).

Desde una perspectiva sectorial, se prestará atención a la apertura de los mercados de compras públicas y a la defensa de los derechos de propiedad intelectual, ámbito en el que la prioridad es avanzar en la conclusión definitiva de un Acuerdo Comercial contra la Falsificación (ACTA).

Los modelos de internacionalización de éxito

Cuando las empresas deciden internacionalizarse se fijan, o deberían fijarse, en la experiencia acumulada por otras empresas en dichos procesos. Aunque depende mucho del sector específico, de la zona geográfica y del tamaño y características de la propia empresa, es bueno familiarizarse con ejemplos diferentes, porque de casi todos se pueden extraer lecciones. A continuación vamos a exponer una serie de modelos (no todos) de internacionalización exterior española, con la esperanza de que sirvan de inspiración y de reflexión a otros empresarios.

Hay algunos casos de difícil repetición, porque dependen de una determinada coyuntura exterior, como en el primer modelo que presentamos, que es el de internacionalización por

compra de una empresa estatal privatizada o en casos en los que hay monopolio u oligopolio. En algunos casos, este monopolio se convierte en duopolio, como pasó con los servicios de telefonía en Argentina. Una variante de este fenómeno, que presentamos en el segundo modelo es la compra de una gran empresa en sectores que también habían estado fuertemente regulados o protegidos, como pasaba con los servicios financieros. En ambos casos, la internacionalización ha sido posible por la confluencia de factores de coyuntura internacional y del momento de crecimiento y desarrollo de las empresas españolas. Del mismo modo, en ambos casos, el proceso de internacionalización ha provocado una transformación de las empresas españolas, haciéndolas aumentar de tamaño, pero también evolucionar y cambiar internamente.

En el tercer caso, presentamos un modelo de internacionalización por medio de la compra de una o varias empresas locales en el extranjero, pero en este caso, se presentan varias opciones para dicha compra por haber más competencia en el mercado. Hemos presentado el caso de dos empresas agroalimentarias de gran tamaño, en una de las cuales la internacionalización cambió el peso de su mix de productos. En el mismo apartado, presentamos una del sector de Tecnología y Equipamiento Sanitario, convertida en uno de los líderes sectoriales mundiales.

En el cuarto modelo, presentamos la internacionalización por medio de apertura de tiendas. Hemos elegido ilustrarlo con las grandes cadenas de tiendas textiles españolas, con cuatro ejemplos diferentes al respecto, muy conocidos por todo el mundo, complementándolos con el ejemplo de una cadena de pizzerías, con una reflexión sobre la internacionalización de cadenas de restaurantes y similares, que requieren un tamaño mínimo desde el punto de vista logístico para obtener una mejor rentabilidad.

El quinto y sexto modelo se centran en la presencia comercial en el exterior, diferenciando en los dos puntos entre las filiales comerciales y las delegaciones, siendo la principal diferencia la constitución o no de persona jurídica. Estos modelos son los más extrapolables, siendo el siguiente paso en la internacionalización para la mayoría de las pymes, cuando ya han establecido una cierta presencia comercial por medio de exportaciones o expediciones, o, incluso antes, si el mercado lo requiere por ser estratégico. Al pasar de realizar exportaciones a una presencia permanente en el mercado, las empresas aumentan su dominio del mismo y se afianzan, pasando de “exportar” a “comercializar”, estando más cerca de sus clientes.

En el séptimo, vamos un paso más allá, y presentamos varios casos de empresas industriales que han decidido instalar centros de producción en otros países, desde Brasil, hasta China, desde la India a Marruecos. Se trata de empresas en un estado mucho más avanzado de desarrollo internacional, con muchas plantas en varios países y con filiales

comerciales. Pero también presentamos dos casos de pymes que en sus primeros años de internacionalización pusieron fábricas en Marruecos, que pueden servir de acicate para otras empresas.

El octavo modelo es la creación de “joint venture” entre empresas españolas y extranjeras, normalmente por requisitos legales, aunque también puede ser para obtener sinergias entre las mismas. Así, hay muchas legislaciones que obligan a la presencia de una empresa local como regla general (pensemos en el 49-51% de Emiratos Árabes Unidos) o en determinados sectores, como puede ser el de producción audiovisual en Canadá.

En el noveno, presentamos el “efecto arrastre”, por el que ciertas empresas van siguiendo a un cliente a otros países, como pasó con proveedores de Telefónica en su expansión a Iberoamérica, con empresas de piezas de automoción, que han llevado a cabo su internacionalización siguiendo a las plantas de producción de sus clientes, llamando la atención más que el ejemplo anterior por no haber fabricantes de automóviles con capital español, o con el caso de Agrosevilla, desde EE.UU. a otros mercados.

El décimo y último modelo es el seguido por la mayoría de las empresas de ingeniería y consultoría, de internacionalización por medio de licitaciones y concursos internacionales, bien de organismos multilaterales, públicos o privados, bien de instituciones u organismos de otros países.

Hay también una presentación sobre el impacto de las TI en los distintos modelos que cierra el capítulo tres.

Aunque *Singularia non sunt extendenda*⁴, en todos estos casos hay pequeñas y grandes lecciones para las empresas españolas que pueden estar en alguna de esas fases de desarrollo, o bien exportando de manera más o menos regular y analizando la posibilidad de dar un salto cualitativo. Por otro lado, creemos que también puede llegar a ser de utilidad para todas aquellas empresas que todavía no han empezado a exportar, por ser un estímulo y por mostrar los hitos de un largo camino que pueden estar a punto de empezar. Como decíamos en la introducción, hemos desarrollado en un apartado independiente el modelo que podríamos denominar “básico” de inicio de las exportaciones, en el que, en lugar de repetir la metodología detallada de pasos a dar del primer cuadernillo, hemos preferido exponer una serie de consejos, pistas y reflexiones de sentido común, para que puedan empezar con el modelo más sencillo.

⁴ Locución latina que nos previene contra hacer extensivas a otros casos, las medidas excepcionales de algunas situaciones especiales.

El acceso a empresas estatales privatizadas

En primer lugar, vamos a empezar con un grupo de las grandes empresas españolas, que cotizan en el IBEX y que atesoran más de dos décadas de experiencia en el proceso de internacionalización. Este modelo es resultado de un doble fenómeno, nacional e internacional. Por un lado, las grandes empresas españolas de servicios como telecomunicaciones, energía o servicios financieros, habían llegado a un grado de desarrollo y capitalización importante, acelerado por el extraordinario desarrollo económico de España en los años 80 y 90. En algunos casos la titularidad pública y en todos ellos la fuerte regulación habían llevado a una situación de monopolio o de oligopolio en España, que trajo consigo algunas ineficiencias, pero también un dominio del mercado y la posibilidad de alcanzar una masa crítica para poder acometer la expansión exterior. La entrada en la Unión Europea a mitad de los 80 había provocado un entorno que forzaba a nuestras grandes empresas a adaptarse a las nuevas reglas y a cambiar su estructura de gestión, como le iba a pasar a un gran número de empresas españolas. Se inició un fenómeno de concentración (que dista mucho de haber terminado) y de consolidación de grupos para adquirir tamaño, que se veía cada vez más como una ventaja imprescindible en un mundo globalizado. En lugar de competir en un pequeño mercado protegido, las empresas españolas se veían abocadas a competir en la escena europea y mundial. Aunque seguía habiendo mecanismo estatales de protección (pensemos en la famosa y controvertida “acción de oro” del gobierno), el proceso era imparable.

Por otro lado, en una de esas “coincidencias” que se convierten en “acontecimientos históricos para el planeta” como dicen ahora los que saben de ello, la situación en Iberoamérica en esos mismos años iba a permitir operaciones de gran calado a estas empresas españolas, que se mantendrían en el tiempo.

Parafraseando al “Premier” británico Macmillan, hablando de África tres décadas antes, podemos afirmar que a finales de los 80 y principios de los 90: “el viento del cambio soplaba en este continente de Iberoamérica⁵”. En efecto, tras la caída del muro de Berlín y la disolución de la U.R.S.S., Iberoamérica intentaba dejar atrás la “década perdida”, produciéndose una ola en todo el continente de vuelta a las políticas económicas ortodoxas del Banco Mundial y del FMI. Junto a políticas de estabilización monetaria y de lucha contra la inflación (que era un auténtico cáncer para la economía estatal y doméstica

⁵ **Macmillan, Harold. Discurso ante el Parlamento de Sudáfrica el 03.02.1960 “The wind of change is blowing through this continent and whether we like it or not, this growth of national consciousness is a political fact. We must all accept it as a fact, and our national policies must take account of it”**

de los ciudadanos), se lleva a cabo una política de privatizaciones y de atracción de inversiones extranjeras.

La posición de España era privilegiada, no sólo como ex-potencial colonial, sino también en un momento que nuestra transición a la democracia y el inicio de nuestro “pequeño milagro económico” nos posicionaba como ejemplo para muchos gobiernos y economías iberoamericanas. La facilidad cultural e idiomática hicieron el resto, propiciando lo que en algunos países de la región se llamó la “segunda conquista” de América, por el flujo de personas que siguió a los flujos de capital entre ambos lados del Atlántico. Directivos, ejecutivos e incluso *juniors* cruzaron el Océano para ocupar puestos en las nuevas empresas.

El buque insignia de este modelo de expansión internacional fue, sin lugar a dudas, la compañía Telefónica de España. Aunque de poca capitalización si se comparaba con otros gigantes mundiales de Europa, Asia y, sobre todo, Norteamérica, el tamaño de la empresa española era suficiente para poder adquirir y luego asimilar las medianas empresas locales del continente. Si se hubiera tratado de una puja abierta, no creo que se hubiera podido producir dicho fenómeno, pero aquí jugaron un papel importante las relaciones políticas y el trasfondo cultural.

Su desembarco en países como la Argentina, o Perú, o en algunos estados de Brasil, supusieron una auténtica revolución para las comunicaciones de los países de acogida, lo cual iba a afectar, a su vez, al desarrollo económico general de los mismos. Siendo un hecho innegable, sorprenden algunos ataques populistas que la compañía sufre hoy en día o las críticas al proceso de privatización y compra de las antiguas empresas estatales.

Pero, si bien es cierto que la participación en los procesos de privatización supuso un cambio para dichas economías en el ámbito de la telefonía y las telecomunicaciones, también lo es que el proceso tuvo un efecto excelente sobre la propia Telefónica, que aumentó de tamaño y tuvo que profesionalizar aún más su gestión, estructuras y procesos.

Las empresas energéticas, aunque con un poco más de retraso, siguieron una pauta similar, aunque en este caso el fenómeno era tanto de compra de empresas estatales, como de una serie de concesión de licencias, de un sector que había estado fuertemente protegido y se consideraba estratégico para los gobiernos respectivos. Una vez más, en el caso de Argentina, la adquisición de YPF por parte de Repsol modificaría los ingresos estatales argentinos y el desarrollo de un sector clave como el energético, pero también, al igual que en el caso de Telefónica, permitiría a la empresa española, que había sido un monopolio más o menos ineficiente y burocratizado, su reinención total. No se trató sólo

de un cambio de tamaño, de activos y de cuentas de resultados, sino que la internacionalización trajo un cambio sustancial en la misma esencia de la compañía.

El caso de las eléctricas también es similar en el sentido de que siempre han sido sectores fuertemente regulados. Así, la entrada de Endesa en los mercados del cono sur americano se produce bajo estos mismos “vientos de cambio”, aprovechando el cambio en la regulación.

El modelo de compra de grandes empresas locales

El ejemplo de la banca en Iberoamérica es el que mejor ilustra esta segunda oleada en tamaño de internacionalización. Así, aunque la titularidad del capital no era estatal y no se produjeron privatizaciones, la realidad es que había muchos sectores más o menos protegidos, como los servicios financieros, en los que los vientos de cambio propiciaron la entrada de capital español.

Los grandes grupos españoles, capitaneados por los actuales Banco Santander y BBVA se lanzaron en una política de compras por todo el continente de entidades financieras, una vez levantadas las restricciones al capital extranjero en las mismas. Si bien es cierto que el Banco Santander ya había adquirido el Banco del Hogar Argentino en 1960 y el *First National Bank* de Puerto Rico en 1975, no será hasta veinte años después, en 1995, cuando se inicie lo que el propio Banco Santander denomina “un segundo período de intensa expansión en Iberoamérica que permite desarrollar el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay. A partir del año 2000 se incorporan al Grupo, Banespa en Brasil, Grupo Serfín en México y Banco Santiago en Chile. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica.”⁶

El BBVA, por su parte, había empezado también su expansión Iberoamericana con anterioridad, aunque su arranque definitivo en la zona, como se resume en su web⁷: “Pero es a partir de 1995 cuando BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos. En 1995 entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa. En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con Banco Francés. En 1997, BBV entra en Venezuela de la mano de Banco Provincial, fundado en 1953. En 1998 se

⁶ <http://www.santander.com/>

⁷ <http://www.bbva.es/>

instala en Chile con el Banco BHIF. En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país. En 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina. En 2004, los bancos de Chile y Colombia cambian sus nombre a BBVA”

Los puntos en común de ambas expansiones son que ya había una presencia en la zona, es decir, se había iniciado el proceso de internacionalización, pero es a partir de 1995 cuando cambian el modelo de internacionalización, lanzando una campaña de compras masivas de entidades locales que les permitieran ofrecer banca comercial entre otras. La necesidad de apertura de sucursales para atender al público condicionaba la expansión en estos países, por medio de la compra de bancos locales, con distintos perfiles.

Merece la pena destacar también el hecho de que en los primeros años, se mantienen ambas marcas, incluso con mayor preeminencia de la marca local sobre la corporativa, algo que irá cambiando también poco a poco, hasta la situación actual.

Como hemos visto en el caso anterior, en este modelo tiene también mucha importancia el entorno general con cambios más o menos profundos en las legislaciones nacionales locales, junto a una situación de partida de la banca española que tenía ya un cierto tamaño y capitalización, pero que se iba a ver influenciada radicalmente por la expansión, cambiando el perfil de las entidades, de empresas locales, a empresas internacionales, algo fundamental para la competencia mundial en el sector de servicios financieros.

La compra de medianas empresas locales con fuerte presencia en el mercado

A diferencia del modelo anterior, en este caso la empresa española no compra una de las grandes empresas del mercado en situación dominante, sino una entre varias empresas que compiten en un mercado más libre y menos regulado. Entrar en el mismo puede ser un proceso largo y costoso, pero no imposible. Ante este dilema, ha habido muchas empresas que han optado por la compra, como manera para introducirse, primando el crecimiento por compra, al crecimiento orgánico de la empresa en el mercado, teniendo varias alternativas para ello.

Podemos poner dos ejemplos en el mundo de la alimentación: Ebro Puleva⁸ y el grupo SOS Cuétara. Ambas siguieron una política de compra de empresas del sector para ampliar su presencia en mercados exteriores, principalmente en Estados Unidos. Ebro Puleva era el mayor grupo español de alimentación a principios de esta década, siendo líder en azúcar, productos lácteos y arroz. En el año 2004, compra la empresa arrocera Riviana en Estados Unidos para arrancar con una posición líder en ese país. Posteriormente, compra Panzani, líder en pasta fresca y en alimentación seca en Francia. En el año 2006 adquiere la compañía New World Pasta, líder en pasta seca en EE. UU. y Canadá.

Luego siguen otras compras o aperturas, pero esta presentación general da una idea de una política general de expansión, que no sólo consolidó la presencia en mercados exteriores, sino que tuvo también como consecuencia el cambio del peso relativo de las líneas de ventas del grupo Ebro Puleva en España. Además, esta preeminencia de la pasta se extiende al ámbito mundial ya que pasa a ser el 2º fabricante de pasta del mundo.

En el caso de SOS Cuétara, la empresa había pasado del negocio del arroz, al del aceite primero, y al de las galletas después, en España. Poco a poco va consolidando su presencia exterior sobre todo con el aceite de oliva y se encuentra cara a cara con las empresas italianas, con marcas como Bertolli y Carapelli, auténticos líderes en el mercado estadounidense. Tras años intentando competir y ganar cuota de mercado, deciden por fin seguir en el extranjero la misma estrategia de compra de empresas que habían seguido en España, pero, en este caso, comprando a los competidores, en lugar de introducirse en nuevos segmentos complementarios de mercado, como habían hecho en nuestro país en la primera etapa.

En el sector de Tecnología y Equipamiento Sanitario, podemos poner el ejemplo de la empresa Antonio Matachana en Alemania. La empresa es hoy la segunda más importante de su sector en Europa y la cuarta en el mundo, pero empezó como una empresa familiar pequeña en Cataluña. A través de inversiones en tecnología, mejora de los servicios de asistencia técnica y desarrollo de las ventas de exportación, la empresa fue creciendo y consolidándose como empresa internacionalizada. En el caso alemán, se juntaron la posibilidad de adquirir una empresa local, con las dificultades para entrar con fuerza en Alemania, ya que la imagen país de España como productor de tecnología no era la más apropiada entonces, por lo que cuando surgió esa posibilidad, la empresa decidió ir adelante, enviando a uno de los miembros de la familia a dirigir la nueva filial y a convencer al mercado alemán de que se podía confiar en su tecnología.

⁸ A partir del *Caso Ebro-Puleva* realizado por el Instituto de Formación *on-line* para el ICEX

Como beneficio adicional, no previsto en el plan inicial, se ha logrado una mejor penetración en terceros mercados por el hecho de ofrecer productos y servicios desde la filial, gracias a la imagen país de Alemania en mercados de Asia y de Oriente Medio, que tienen una recepción más positiva *a priori* cuando van a Alemania a buscar tecnología.

La apertura de tiendas al público

Este modelo de internacionalización viene dictado por la propia idiosincrasia del sector, ya que las tiendas de moda, a la fuerza, parten de una necesidad de presencia física, en contacto con el público. La estrategia de implantación por apertura de tiendas de moda se ha ido, por tanto, generalizando, lanzando a las empresas españolas a una posición destacada en el ámbito mundial del textil y la moda. Una vez más, el hecho de haber crecido en el exterior ha cambiado profundamente a las propias empresas y les ha dado una nueva dimensión. Entre otras, podríamos destacar a las tres grandes y a una tienda de ropa para niños: en primer lugar, sin duda, el fenómeno que representa el grupo gallego Inditex, con su buque insignia la marca Zara, pero no restringido a esta; a continuación, la marca Mango con sus tiendas Mango y MNG; finalmente, en el grupo de los grandes, podemos presentar a Cortefiel; y un ejemplo diferente sería la tienda de ropa para niños Neck & Neck.

El primer grupo empezó por cercanía, abriendo la primera tienda en 1988 en Portugal, en concreto en Oporto, para saltar al año siguiente a N. York (donde ya va para siete tiendas en Manhattan) y luego París, en 1990. El grupo Inditex demostró que podía competir con los grandes en las plazas importantes del mundo, lanzando luego una expansión *Tous azimuts*. En la actualidad, cuenta con alrededor de 1.300 tiendas en unas 400 ciudades en más de 40 países. Su éxito se estudia en las mejores escuelas de negocios del mundo y es comentado en prensa generalista y especializada, por lo que no queremos detenernos en ello, sino en el hecho de la rapidez de la expansión internacional.

El caso de Mango, con sus tiendas MANGO o MNG, cuyo número se eleva por encima de las 600 tiendas en alrededor de 70 países, y en donde la facturación exterior supera ya los dos tercios del total. Para aumentar el ritmo de crecimiento, Mango cedió los stocks en depósito a sus franquiciados, limitando las necesidades de circulante inmediato y aumentando las posibilidades de apertura y expansión de los mismos.

El grupo Cortefiel, por su parte, cuenta ya con 1.250 tiendas en 60 países, y tenía previsto llevar a cabo un desembarco masivo en Estados Unidos y en el Reino Unido, a partir de este año 2010, que le permitiera incrementar su tamaño, casi triplicando sus puntos de venta. En realidad, una vez contrastada la rentabilidad de la franquicia o del modelo de negocio, el trabajo sólo consiste en elegir bien la localización, seleccionar al socio si es por franquicia y repetir el mismo de manera constante en nuevos mercados, con mayores o menores adaptaciones a los gustos locales, que la globalización va igualando poco a poco en todo el planeta.

Finalmente, la empresa de ropa de niños Neck & Neck también está presente en numerosos mercados de Europa, México y Oriente Medio, en donde sus tiendas se han extendido por todo el Golfo como una mancha de aceite, gracias al éxito al encajar con los gustos de la población local.

Fuera del sector textil y de la moda, podemos citar también el modelo de apertura de locales de comida rápida, Telepizza. Esta cadena fue lanzada en España por un empresario que quería duplicar el modelo de pizzerías de reparto que había visto durante años en Estados Unidos. Tras el rápido crecimiento en España, la empresa se planteaba la salida a bolsa, por lo que estimó que los crecimientos adicionales serían muy valorados por el mercado, y la empresa se planteó un crecimiento acelerado en varios mercados, como el polaco, en el que empezaron a abrirse sus pizzerías.

En el caso anterior, como les pasa a las franquicias de restauración, es imprescindible contar con un cierto número de tiendas para que la operación sea viable. Por eso, cuando grupos como el Comess Group se plantean su expansión exterior (ya iniciada en algunos países con algunas de las líneas de negocio), lo tienen que hacer a lo grande, para poder alcanzar unas economías de escala en transporte que hagan rentable la operación.

Las filiales comerciales

En un momento determinado, la empresa española se plantea que quiere un mayor control del mercado y una mayor cercanía a los clientes, por lo que prescinde de las figuras de intermediarios, como los importadores o los distribuidores. En algunos casos es porque el mercado es estratégico, en otros porque los intermediarios locales no están a la altura de las necesidades de la empresa, o por malas experiencias previas. Finalmente, en otros casos es porque deciden pasar de “exportar” a “comercializar”.

La empresa Panda Software se dedica al desarrollo de software antivirus propio, siendo la primera empresa europea de este tipo de productos y una de las más importantes del mundo. La expansión se ha llevado a cabo por medio de oficinas propias en más de 40 países, destacando, entre otras las oficinas en Los Ángeles, Estocolmo, Londres, México D.F., Milán, París, Sao Paulo, Shanghai, etc. Aunque en otros países cuenta con distribuidores locales, el eje de su expansión ha sido la presencia directa en el mercado.

Otro ejemplo significativo es del de la empresa almeriense COSENTINO, S.A, que empezó como tantas otras empresas de Macael con ventas de mármol, amplió después su oferta a varios tipos de rocas ornamentales y cambió cualitativamente al convertirse, tras mucha inversión en I+D+i, en uno de los líderes mundiales en la producción de superficies de cuarzo, con su marca *Silestone*. Tiene filiales en Estados Unidos y Alemania y distribuidores por todo el mundo. “Su clave en la internacionalización ha sido realizar un esfuerzo constante en investigación y en el control de los canales de distribución para tener los costes contenidos al máximo”⁹ Por lo que sabemos, por haber trabajado con ellos, no ha sido sólo para contener costes, sino, como indicábamos, para estar más cerca del mercado.

Las delegaciones comerciales

Una variedad del modelo anterior es el de la delegación. A diferencia de la filial, en la delegación no se constituye una persona física diferente, sino que la facturación y los pagos se hacen desde la propia matriz, siendo la delegación una oficina de representación, una oficina de ventas o ambas. Por analogía con los bancos, se habla de “sucursales”, pero el término, a veces, lleva a equívocos, porque algunas empresas y personas utilizan esta última palabra para referirse a sus filiales en el extranjero. También han proliferado las delegaciones ante la Unión Europea y sus instituciones, sobre todo entre consultoras e ingenierías, para estar al tanto de las licitaciones, o para hacer “lobby” o “cabildeo”, en perfecto castellano, como me corrige cariñosamente, Richard, mi amigo estadounidense nacido en Puerto Rico.

En países de la Unión Europea, hay muchas empresas que se plantean que no tiene sentido el ir constituyendo sociedades mercantiles, porque aportan muy poco, no son requeridas por la legislación y aumentan los costes de control y seguimiento, así como los problemas con los apoderamientos y los límites para la gestión de los flujos de dinero en el banco.

⁹ Se puede acceder a más datos //www.reingex.com/115spain

Aunque a veces el mercado valora la presencia de una sociedad local, en la mayoría de las ocasiones lo que cuenta es la imagen comercial y la presencia física. El poner en marcha una pequeña oficina comercial en un centro de negocios o incluso con alquiler de oficina propia no supone una gran inversión, pero aporta un cambio cualitativo a la presencia en el mercado. Se puede llevar a cabo incluso teniendo distribuidor o agente local, reforzando la presencia de los mismos ante el mercado.

Esta fórmula también se ha utilizado por empresas españolas en mercados iberoamericanos, como México o Argentina, e incluso en Hong Kong, pero hay un problema de legislación de residentes, permisos de trabajo, etc., que se obvia por medio de viajes intermedios y que nosotros no recomendamos.

Las filiales productivas

En este apartado, nos concentramos en empresas que decidieron internacionalizarse por medio de la apertura de fábricas en el exterior, desde países de la OCDE, hasta países emergentes, destacando los centros productivos en mercados difíciles como India¹⁰ o China.¹¹

Uno ejemplo es el del grupo cooperativo Mondragón (MCC), que dispone de 23 centros fabriles en el extranjero (teniendo previsto llegar a las 60 en total), tanto en mercados de países desarrollados, como en países en desarrollo: Alemania, Argentina, Brasil, China, Francia, India, Italia, Marruecos, México, Polonia, Reino Unido, República Checa, Rumania y Tailandia. Además, la empresa cuenta con 7 delegaciones corporativas en: Brasil (Sao Paulo), China (Beijing), India (New Delhi), México (México D.F.), Rusia (Moscú), EE. UU. (Washington) e Irán. Los proyectos son minuciosamente planeados, desde localización, a selección de proveedores y proceso de acopio, organización de los flujos en la fábrica, disposición, almacenamiento y control de stocks, etc.

Un segundo ejemplo sería el de la empresa catalana Roca, que cuenta con más de una veintena de centros productivos en el exterior, con presencia industrial en 17 países. Destacan sus fábricas en Brasil, Portugal, Italia, Marruecos y Argentina, que fabrican sus productos para la comercialización por filiales propias y por más de un centenar de distribuidores repartidos por todo el mundo.

¹⁰ Cfr. Casos en Bustelo, Pablo. *La internacionalización de la empresa española*. India. Real Instituto Elcano.

¹¹ Cfr. www.reingex.com, en que muestra casos interesantes, con énfasis en China, junto a la publicidad de sus másteres *on-line*.

Un tercero sería la compra por parte del grupo Freixenet de viñedos y la apertura de bodegas en California y México.

Se trata en los tres casos de ejemplos de grandes empresas que disponen de un tamaño considerable y de un grado de internacionalización elevado. ¿Se puede ir a una internacionalización productiva con un tamaño menor de empresa y con un grado de internacionalización más bajo? Puedo poner el caso de la empresa Laboratorios Indas, en la que tuve la oportunidad de trabajar del año 93 a finales del 99 del siglo pasado. La empresa iniciaba sus exportaciones a diversos mercados desarrollados, pero mantenía un ojo en Marruecos, cuyo estado de desarrollo económico iba mejorando poco a poco, y cuya población sufría una explosión demográfica en aquella época.

En 1994, estudiamos comprar a un competidor local, pero los precios solicitados eran disparatados, por lo que la empresa se decidió por llevar a cabo un denominado “green-field investment”, es decir, por una inversión partiendo de cero. Pasamos varios meses visitando naves industriales por todo el reino alauita, hasta seleccionar una en Mohamedia, a las afueras de Casablanca. Subcontratamos el proyecto técnico y la acometida eléctrica, junto a los permisos municipales y estatales, poniendo en marcha una vieja máquina de pañales (que pensaban haber convertido en chatarra en España). Poco después siguió otra máquina de compresas femeninas. Aunque la empresa necesitó tres años y medio para llegar al punto de rentabilidad, una vez obtenido el mismo, siguió dando beneficios crecientes, convirtiéndose en una de las tres principales empresas de venta de pañales infantiles en Marruecos y la primera en venta de absorbentes de incontinencia para adultos.

Más llamativo fue el caso de Tavex, una empresa de fabricación textil, de prendas vaqueras, cuya producción en Settat, Marruecos, desde 1990, acabo siendo más importante que la de la propia matriz en España. Ahora mismo está vivo el debate de las deslocalizaciones, como causantes de cierre de empresas y de pérdidas de empleos, pero lo que hacen en muchos casos es garantizar la viabilidad de dichas empresas y la evolución de los puestos de trabajo de operarios manuales a ejecutivos de comercialización, marketing, diseño o ingeniería.

Constitución de “joint ventures” con socios locales

Aunque a veces es voluntario (pensemos en obras internacionales), en algunos países es la legislación local la que obliga a la constitución de empresas mixtas con socios locales. Por ejemplo, hay varias empresas españolas en los Emiratos Árabes Unidos con el 49% (puede

ser 100% en Zona Franca). Aunque cada vez está más liberalizado, este fenómeno se da en algunos países o en algunos sectores. Un ejemplo de limitación sectorial es el de las productoras audiovisuales en Canadá, en donde es requisito que las producciones cuenten con participación local para el acceso prioritario a la distribución, lo que fuerza a tener que buscar socios locales, como un “peaje” más o menos obligatorio.

Si bien es cierto que la colaboración con un socio local por medio de la constitución de empresas locales de capital mixto puede aportar un mejor conocimiento del mercado y de la administración, también lo es que la empresa pierde mucha autonomía, con independencia del porcentaje que posea. Aunque se trata de una situación superada por los acontecimientos, creo que es muy ilustrativo el ejemplo de una empresa cárnica española en la antigua Unión Soviética. Forzada por la legislación comunista de la época, se asoció por medio de “joint venture” con el consorcio cárnico de Moscú, aportando tecnología y dinero. Pero las decisiones se ralentizaban y si bien el desarrollo productivo era interesante, el negocio no podía avanzar como estaba previsto. El corolario de esta historia es que, posteriormente, con el colapso de la URSS, la empresa se hizo con cerca del 90% del capital de la sociedad, dejando el 10% en manos de los directivos rusos locales. Con esta nueva estructura, y en un momento de cambio intenso en los primeros años de esta década, el negocio creció, se incrementó la producción, se abrieron tiendas al público y los camiones salían y entraban de la fábrica sin parar. Pero, como me confesó uno de los altos directivos del grupo: “los que mandan de verdad son los rusos, aunque sólo tengan el 10% del capital. Si ellos no quieren, no se hace nada”. Sin exagerar, es bueno tener en cuenta este tipo de lecciones.

El efecto de arrastre de otras compañías

Hay una modalidad de internacionalización en la que el factor sectorial prima sobre otras consideraciones. Nos estamos refiriendo a las empresas proveedoras de servicios o de productos complementarios para otras empresas más grandes, que son “arrastradas” por ellas en su expansión internacional. El caso paradigmático en este caso es el de aquellas empresas que dieron el salto a Iberoamérica de la mano de la Telefónica de España cuando empezó su expansión en tierras americanas. Como la gran empresa española ya había llevado a cabo un proceso de subcontratación de aquellos productos y servicios que no eran su “core business” o negocio principal en España, no podía realizar por ella misma una serie de acciones necesarias para su implantación. Había pocas empresas locales, pero además había una relación con las empresas españolas complementarias, que fueron invitadas a seguir a nuestra multinacional insigña allende los mares. Empresas de

cableado, de instalación de cabinas, de formación, de puesta en marcha de centros de atención al cliente y muchas otras, acompañaban en séquito a Telefónica según iba adquiriendo empresas en los distintos países.

El segundo gran grupo ha sido sin duda el de la industria auxiliar del automóvil. La progresiva liberalización del comercio y de las inversiones en España acabó con la independencia de SEAT que fue adquirida por el grupo alemán Volkswagen. No obstante, la presencia en nuestro país de fábricas eficientes de producción de automóviles, ha conseguido que este sector se convierta en el tercer sector exportador del país, tras las semi-manufacturas y los bienes de equipo, como veíamos. Lo que mucha gente no sabe es que España es también sede de un número importante de empresas de la industria auxiliar del automóvil. Agrupadas en Sernauto, estas empresas han llevado una internacionalización de las denominadas “por cliente”, en lugar de “por mercado”. Así, los proveedores de una marca como la mencionada Volkswagen, se dirigían a las empresas filiales de ésta en Brasil o México, para ofrecer sus productos. Aunque queda mucho camino por recorrer, creemos que ha sido un ejemplo de éxito del modelo de seguimiento de clientes a mercados exteriores, con independencia de que el capital fuera nacional o extranjero.

Como último ejemplo, nos gustaría presentar a Agro Sevilla, una cooperativa de segundo grado de aceitunas y aceite, que había iniciado su experiencia en la exportación de aceituna de mesa con ventas a la Unión Soviética e Italia. Aunque había estado intentando entrar en el mercado de EE.UU. desde 1982, no fue hasta 1987 cuando nombró a un agente, comenzando a exportar un año después. A finales de 1991, se comenzó una reestructuración destinada a mejorar la comercialización. Entre otras, se tomó la decisión de enfocarse a clientes grandes dentro del sector de la distribución de alimentos para el canal HoReCa. Agro Sevilla firmó un contrato de exclusividad para suministrar aceituna de mesa a Papa John's, el tercer fabricante de pizza por facturación en los EE.UU. El hecho de servir a los 11 centros de distribución de esta empresa fijó la estrategia de presencia en el mercado, tomando en cuenta la ubicación de los centros de distribución y cambió las operaciones, configurando una red logística con almacenes localizados en la costa Este, en la Oeste y en la región del Golfo de México. Pero, además, permitió a la empresa sevillana introducirse en países en los que esta cadena estaba presente, tales como Gran Bretaña y Oriente Medio.

Un efecto parecido tuvo la entrada en la cadena Subway, que le permitió entrar en cuatro de los países de mayor consumo para esta cadena (Canadá, Australia, Inglaterra y Nueva Zelanda) y la posibilidad de acceder a otros 20 países más.¹²

¹² ICEX. *Casos de éxito de internacionalización*. Instituto de formación on-line.

Las licitaciones internacionales de las ingenierías y consultorías

En el caso de empresas de tecnología, de ingenierías y de empresas de consultoría, la modalidad elegida ha sido la participación en licitaciones internacionales. Empezando por la Unión Europea y por Iberoamérica, han ido aumentando su experiencia y su capacidad de trabajar en diferentes mercados. Se puede llevar a cabo con organismos multilaterales, como el Banco Mundial, el el BERD, el BID, etc. Y con programas específicos de la Unión Europea que funcionaron durante años, como el Phare, el Tacis, y sus sucesores, o con las licitaciones de las distintas direcciones y subdirecciones generales de la Unión Europea. Hay también organismos como la FAO, el COI, etc., o ministerios de Estados, que también lanzan concursos internacionales de gran interés.

Esta manera de internacionalización es muy compleja, porque la venta depende de muchos factores. Uno de los principales es el tamaño, y otro la experiencia. Pero, ¿Cómo puede una empresa de ingeniería o consultoría que no tenga experiencia internacional conseguir concursos si uno de los requisitos es dicha experiencia? Hay varias fórmulas: asociarse en UTE con alguna consultora mayor, por ejemplo con alemanes o británicos para proyectos en Iberoamérica, donde ellos ya hayan colaborado con el organismo, pero no tengan suficiente personal o no conozcan la zona; otra modalidad es ofrecer mucho trabajo y elementos originales, dedicando muchas horas a investigar y a preparar la propuesta; una tercera opción es seguir los proyectos desde el principio, antes de la licitación en sí, y conseguir el apoyo del beneficiario final; por último, aunque suele haber cláusulas contra las bajas temerarias de precio, se puede forzar un poco las rentabilidades en algunos proyectos para ganar experiencia, como hicimos nosotros en Iberoamérica.

Como ejemplos destacados, podríamos citar los casos de Técnicas Reunidas, de Indra y de Idom, auténticos referentes mundiales. También encajan en este grupo, grandes empresas como Dragados-ACS, Ferrovial, etc., en concesiones internacionales de gran presupuesto y duración.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación y su impacto en los modelos de internacionalización

Varios de los modelos anteriores no se hubieran podido desarrollar igual sin las Tecnologías de la Información y Comunicación actuales (delegaciones, filiales comerciales, instalaciones productivas, etc.). Sin duda el elemento más destacado es la mejora

significativa de las comunicaciones. Aunque ya existían los sistemas de videoconferencia hace dos décadas, no son comparables a la flexibilidad y precio que aportan hoy sistemas como Skype o Live Meeting, instalados en los ordenadores personales fijos o portátiles, la mayoría ya con cámara instalada. A esta posibilidad de comunicaciones, se añade la posibilidad de recibir todo el correo en el teléfono móvil y las facilidades para la conexión transoceánica.

Un segundo ejemplo lo aporta Premium Ingredients, una de las empresas líderes en España en todo tipo de ingredientes para la alimentación (colorantes, conservantes, aditivos, etc.), que ha desarrollado con sus proveedores un sistema de control remoto, por medio del cual puede controlar las fábricas, portátiles y compactas, para la mezcla y envasado de ingredientes ofrecidas a sus clientes, aunque estén situadas en Brasil o la India. Los autómatas están conectados a un software que, a su vez, se conecta a distancia con el servidor de la matriz, y que permite controlar los pesos, las cantidades, los ritmos, etc.

Un tercer elemento, son los desarrollos realizados por empresas de software, que permiten consolidar las cuentas financieras de las filiales de la empresa en diversos mercados, mediante la conversión de los distintos modelos contables, por medio de una herramienta de gestión ágil y fiable que permite tomar decisiones.

Para resolver las necesidades concretas del negocio, una posibilidad es la estrategia de “software+servicios”: la potencia de las aplicaciones instaladas en los equipos de la empresa y la flexibilidad de los servicios gestionados, alojados en Internet para ofrecer un acceso directo a un buen software, sin el coste adicional que suponen su despliegue y mantenimiento.

Cuando una PYME se plantea como gestionar su información y sus comunicaciones electrónicas, no basta sólo con el correo, puesto que ha de contar con las comunicaciones en tiempo real con videoconferencia y mensajería instantánea así como un portal de intranet que permita almacenar y poner a disposición de la empresa toda la documentación actual, que ha de ser accesible, revisable y sobre todo almacenada con seguridad.

Nuestra recomendación es que busque flexibilidad para decidir qué servicios prefiere en régimen de alojamiento y cuáles en su propia empresa, lo que le permite poner en marcha nuevas funcionalidades dentro de su organización de una manera rápida y sencilla, sin comprometer la capacidad de sus recursos de TICs.

A continuación le exponemos una guía con preguntas que debería hacer a sus proveedores de servicios, como las que plantea el líder mundial Microsoft a través de su

división de Microsoft Online Services (www.microsoft.com/online), y que en el caso concreto de esta empresa ofrece todos estos servicios de forma integrada ofreciendo un acceso unificado con las mismas credenciales a todos los servicios gestionados, aunque pueden ser respondidas hoy por hoy por otras empresas internacionales y españolas:

- ¿Ofrecen soluciones para los usuarios de perfil bajo con necesidades de correo básicas? ¿y para usuarios con necesidades más avanzadas?
- ¿Se puede trabajar online y offline?
- ¿Qué dispositivos móviles están soportados? ¿Soportan BES (Blackberry Enterprise Server), Iphone, etc., para sincronizar contactos y correo con el dispositivo móvil?
- ¿Deja en manos del usuario el control para que pueda acceder a la información en su oficina, o con un dispositivo móvil o utilizando un navegador Web cuando trabaja en remoto, para que la productividad sea máxima?
- ¿Qué tipo de paquetes y suscripciones, basados en Web o instalados en nuestros equipos nos ofrecen para la empresa?
- ¿Qué funcionalidades o características están disponibles para entornos de empresa?
- ¿Permiten la activación o desactivación de funciones dependiendo del tipo de actividad que realiza el usuario?
- ¿Los usuarios pueden trabajar “off-line”? ¿Tienen acceso en modo “off-line” a la agenda de direcciones del correo? ¿Se pueden guardar los documentos en un sitio compartido al cual accede “on-line” y “off-line” para facilitar la colaboración entre usuarios?
- ¿Tienen la posibilidad de integrarse con los sistemas de línea de negocio?
- ¿Qué formatos de archivo soportan?
- ¿Su solución garantiza la fidelidad de los datos y la integridad de las características para todas las aplicaciones Web?
- ¿Los usuarios pueden colaborar con entidades externas a la empresa? ¿Los administradores pueden controlar el despliegue de las funcionalidades?
- ¿Disponen de mensajería instantánea o servicios de conferencia Web?

- ¿Cómo afecta el despliegue al software actual?
- ¿Qué formación ofrecen? ¿Cómo se contrata el soporte técnico? ¿Qué acuerdos de nivel de servicio (SLA) ofrecen y qué cubren?
- ¿Qué posibilidades de archivo ofrecen? ¿Dónde residen físicamente mis datos?
- ¿Qué medidas ponen en marcha para el cumplimiento de normativas y evitar riesgos legales?
- ¿Qué herramientas ofrecen para gestionar nuestras políticas de seguridad?

Pasos para internacionalizar su empresa

Tras la lectura de la presente colección de cuadernillos editada por *Cinco Días* y el repaso de todos estos modelos, muchos empresarios y directivos se habrán quedado con ganas de empezar ellos mismos el proceso de internacionalización de su empresa. Pero, ¿Por dónde empezar? ¿Cómo hacerlo? Existen muchos manuales sobre comercio exterior, pero pocos que se puedan utilizar como un “manual de instrucciones”. Como ya adelantábamos en el cuadernillo número dos, una buena manera de empezar es el Pasaporte al Exterior de la página web del ICEX, que detalla las fases de desarrollo de una estrategia, así como los elementos a tener en cuenta. Una segunda opción, que recomendamos, es dirigirse a la Cámara de Comercio provincial, al instituto de promoción autonómico correspondiente o a la dirección territorial del ICEX, para preguntar por los programas de ayuda a la iniciación a la exportación.

En cualquier caso, además de estas recomendaciones, nos permitimos ir desgranando aquí una serie de claves para el proceso. A diferencia de la metodología que se adelantaba en el cuadernillo número uno, hemos llevado a cabo una presentación simplificando las posibilidades y alternativas, para mostrar un “modelo básico” que sirva para la mayoría de las pymes, desde un punto de vista más práctico, menos teórico y teniendo en cuenta lo que la experiencia muestra como lo más repetido. Así, veremos cuáles son los principales puntos a considerar al hacer el diagnóstico, a qué países van la mayoría de las empresas, cuál es la fórmula más veces seleccionada para la entrada en un país cuando se trata de exportación de productos, etc. Consideramos que este enfoque complementa la excelente metodología del primer cuadernillo con un modelo simplificado para la exportación de productos por parte de las Pymes.

Empecemos pues, por lo básico, que es la decisión en sí de exportar o no. Mi consejo suele ser que no. Recuerdo la cara de sorpresa de los responsables de la Cámara de Madrid cuando en una conferencia de internacionalización a la que me invitaron como ponente, dije que mi primer consejo era “NO exportar”. Como comenté en el segundo cuadernillo, es imprescindible que la empresa tenga claro que la exportación no puede ser una huida hacia delante, ni una solución a corto plazo de sus problemas de tesorería. Si no hay un compromiso de la propiedad y de la alta dirección, si no están dispuestos a poner recursos financieros y humanos (normalmente de nueva contratación) y si no están dispuestos a ser pacientes y darle un periodo largo, plurianual, de maduración, entonces es mejor que no pierdan dinero, tiempo y energías en un proceso que sólo provocará gastos y frustración.

¿Y si la propiedad y la dirección sí que están dispuestos a todo lo anterior? Entonces les doy mi segundo consejo: “Exporten a Burgos”. O a Vigo. O a Madrid. Es decir, hagan una reflexión para ver si ya han agotado sus posibilidades en el mercado nacional o si pueden mejorar sensiblemente sus ventas. No se resignen a decir que el “mercado está maduro”, que “no se puede vender más” o que “hay presiones sobre los precios”. Estoy firmemente convencido que hay cosas que todavía se pueden hacer en nuestro propio mercado, sin necesidad de irse al otro lado del mundo, en un país distinto, con diferencias de idioma, legislación y moneda, cuando, a veces, el problema es de posicionamiento o de repensar la propia empresa. Pero hay empresas que sí que entienden que la exportación, como primer paso de la internacionalización, es una buena manera de diversificar riesgos, de asegurar la estabilidad futura de la misma, de conseguir economías de escala, de aprovechar factores de éxito demostrados en el mercado propio, de mejorar la cuenta de resultados a medio o largo plazo, y de aprender y mejorar también en su mercado por la experiencia que se acaba adquiriendo por el propio proceso de internacionalización. Entonces claro que les animo a seguir adelante y a exportar.

A estas, se les plantea normalmente una reflexión estratégica sobre su empresa en su sector y la realización de un plan concreto de internacionalización. Como decíamos, todos los programas de iniciación a la exportación parten de la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico previo de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las amenazas y oportunidades futuras, para poder partir de una base sólida, siguiendo los pasos y tareas comentadas en el cuadernillo número uno.

Pero no es suficiente, ya que, una vez realizado este ejercicio, es imprescindible llevar a cabo una paciente labor de comunicación interna. He visto en multitud de ocasiones a empresarios o directivos que quieren que sus empresas exporten, pero que no son capaces de transmitirlo al resto de la organización. Como solemos ser resistentes al cambio, se produce un fenómeno que yo denomino “el enemigo interior”, por el que el director y/o el personal de los departamentos de producción, de logística, de

administración, etc., se convierten, consciente o inconscientemente, en frenos del proceso de exportación. Llevan años haciendo su trabajo más o menos bien, pero, en cualquier caso, conociéndolo y dominándolo, y, de repente, aparecen problemas nuevos de documentación, formas de cobro, logística multimodal, con *incoterms* incomprensibles, adaptaciones de producto, etc. Sólo si se consigue alinear a toda la organización con el objetivo común, se podrá llevar a cabo el mismo con eficacia. Un problema añadido al del “enemigo interior” es la necesaria contratación de personal con idiomas y preparación en comercio exterior. En empresas que llevan muchos años en el mercado, con procesos y modos asentados, incluyendo vicios y parcelas de poder, llega, de repente, una persona nueva con ganas de hacer cosas, pero que es un extraño en el microcosmos laboral. Además, en la mayoría de los casos se trata de un *junior*, un joven con poca experiencia empresarial, pero con una formación en idiomas y, a veces, comercio exterior. Es necesario prudencia por parte de los nuevos contratados, pero también reglas claras por parte de la empresa.

Si hay compromiso desde arriba, comunicado y aceptado por todos, con nuevas personas y recursos asignados, la empresa debería estar lista para iniciar su andadura exterior. En ese punto, la pregunta que se formula es, sin duda, ¿a dónde vamos? El mundo es muy grande y suele haber un desconocimiento aún mayor. Y los recursos siempre son limitados, por lo que habrá que elegir. En algunos casos, las empresas se dejan arrastrar por los planes sectoriales de la asociación pertinente, o por los planes de acciones de promoción anual de las administraciones públicas (cámaras, organismos autonómicos, el propio ICEX, etc.), yendo “a donde les llevan”.

Aunque es bueno ir acompañado, creo que la selección de mercados es una tarea responsabilidad de la empresa, según su sector, su tamaño, el resultado de su análisis DAFO, sus intereses e incluso factores específicos coyunturales.

De todos los elementos que adelantábamos en la metodología, ¿por dónde empezar? Una buena idea es reunir información de diversas fuentes: las estadísticas de importaciones y exportaciones de las empresas españolas y de sus competidores extranjeros. En el primer caso, con la web de *adunas.cameras.org*, en el segundo con la página web de *UN Comtrade*. Una revisión de estrategias seguidas por otras empresas del sector, según la asociación pertinente, las páginas webs e informes de competidores y nombres de empresas en la propia página de aduanas. No siempre es bueno ir donde van todos, pero, definitivamente, no es bueno ir a dónde no va nadie. Si empresas muy consolidadas no han conseguido entrar en el mercado indio o chino de un sector determinado, no es muy razonable pensar que una empresa novicia va a llegar y “besar al santo”. Como se ha demostrado en las tablas de exportación por mercados de este mismo cuadernillo, el 40% de todas las exportaciones españolas se dirigen a Francia, Alemania y Portugal (en

realidad, “expediciones” para hablar con propiedad), y se alcanzan los dos tercios de todas las exportaciones si añadimos Reino Unido, Italia, Estados Unidos, Países Bajos y Bélgica. En el 75-78% del total siguen apareciendo países de Europa (Suiza, Suecia, Polonia, Grecia y Austria), y de países en desarrollo sólo aparecen Turquía, México, Marruecos (los tres con acuerdos de cooperación con la Unión Europea) y China. Por ello, en la mayoría de los casos, muchas pymes acaban apostando por un reducido número de países, como el que hemos adelantado.

Asumiendo que hemos preseleccionado un grupo de países europeos, habrá que hacer pocas adaptaciones, pero puede haber peculiaridades del mercado que debemos conocer. Una excelente fuente son los estudios sectoriales por países del ICEX, que son de libre acceso por internet, tras registrarse. Es necesario saber más de los mercados en estos países, ser conscientes de la presencia de competidores y su posicionamiento, identificar importadores, distribuidores y/o agentes.

Aunque se pueden utilizar webs como Europages, Kompass, páginas amarillas, e-informa u otras similares, o incluso consultoras especializadas¹³, la realidad es que son muy útiles para la venta de “empresa a empresa”, denominadas “B2B”, pero menos para la localización de distribuidores. Una opción es solicitar ayuda al organismo autonómico o a las oficinas comerciales, incluso si se tienen que contratar servicios de pago. Otra es ir a las ferias, pero es un método muy caro para conseguir distribuidores, excepto en ferias internacionales de verdad, como algunas alemanas, en la que los visitantes vienen de todo el mundo, aunque, a veces no se consiga ni un solo contacto para la propia Alemania. Suele ser mucho más barato realizar un estudio de mercado por la propia empresa, mediante varios viajes al país, en lugar de sentarse en la feria haber si hay suerte.

Otro método interesante es identificar una revista sectorial y poner un anuncio. O contactar con los clientes de los futuros distribuidores y preguntarles que con quién trabajan. Se puede buscar por internet, mediante la opción de búsquedas avanzadas, poniendo, en el idioma local (hay multitud de páginas de traducción, pero si no, en inglés), las palabras que pondría alguien que esté buscando los productos o servicios de los distribuidores que buscamos. En el caso de los agentes es un poco más fácil, mediante la página de la federación internacional de agentes (para algunos países de la OCDE), poniendo anuncios, pero siempre con las precauciones que dicha contratación llevará a largo plazo.

Otro hecho sorprendente es que la mayoría de las empresas hacen sus ofertas de precios basados en el “costing” o escandallo de costes totales. Así, suman a sus precios en origen: los costes de transporte y seguro (tras pedir cotizaciones a uno o varios operadores

¹³ www.Redbus.es entre muchas otras.

logísticos o a empresas de transporte); y aranceles (cuando los hay); estimando un margen a tanto alzado; e incluso gastos de promoción o de auto-seguro de cambio de moneda; pero sin tener en cuenta la comparación de precios y el posicionamiento de la competencia. Así, si el precio es excesivo, no se podrá vender, por estar fuera de mercado, pero si es bajo, es raro que el importador nos lo indique. Una vez más, es rentable invertir en conocer el mercado. En cualquier caso, en lugar de intentar cerrar el acuerdo cuanto antes, es bueno sopesar las alternativas entre los distintos candidatos. Una vez realizado el mismo, es conveniente plasmar la negociación en un contrato, como se ha explicado en el cuadernillo correspondiente y que, aun a riesgo de ser tachados de pesados, no podemos por menos que repetir, dado el poco uso generalizado que se hace de los contratos escritos en exportación.

Como último consejo, recomendar a las empresas que vean la firma del contrato como el principio de una colaboración a largo plazo. Es imprescindible entender que el distribuidor o importador no es nuestro cliente, sino nuestro “socio” para la comercialización. Es necesario elaborar un plan de marketing con él. Así se importante no confundir el plan de marketing internacional¹⁴ que toda empresa debe tener, con el marketing conjunto en el mercado local que se puede y debe hacer con el distribuidor. Toda la problemática de las formas de pago y cobro que veíamos en el cuadernillo correspondiente, están íntimamente ligados al grado de confianza y fiabilidad de los clientes internacionales. Podemos averiguar el riesgo país con la web de *trading-safely*, por ejemplo, y podemos pedir informes concretos a empresas aseguradoras como veíamos, pero la clave está en elegir bien y conocer mejor a nuestro “socio” local, para poder avanzar en una relación que permita los pagos por transferencia, con o sin remesa, como se hace con clientes en España. Una vez más, intente no exportar, sino comercializar como en su mercado, en el que tantos éxitos ha conseguido usted hasta la fecha.

Sólo me queda desearles, como decían los antiguos romanos, que el proceso les “sea bueno, fausto, feliz y afortunado”.¹⁵

¹⁴ Recomiendo entre otros, el del profesor y consultor, López-Quesada, Agustín. *Marketing Internacional*. Aranzadi-Thomson.

¹⁵ El “Quod bonum, faustum, felix, fortunatumque sit”. Cicerón, M. T. *De Divinatione*.