

Estrategia de internacionalización

Cómo preparar y aprovechar la expansión internacional

Pedro Parada

Profesor de Estrategia y Negocios Internacionales de ESADE y profesor visitante en la Georgetown University.



Son tantos los factores que hay que tomar en consideración en un proceso de internacionalización y los posibles modelos para llevarlo a cabo que resulta complicado saber de qué depende su éxito. La experiencia muestra que alcanzarlo está más ligado a la implementación que a la formulación de la estrategia de internacionalización.

La crisis económica nos ha recordado que la internacionalización es muy importante para la supervivencia y el éxito de la empresa en el largo plazo. Las empresas que tenían una parte importante de su negocio en otros mercados, especialmente en los emergentes, son las que mejor han resistido los embates de la crisis; por ejemplo, Banco Santander o Telefónica con la contribución de Brasil. Otras empresas líderes, como Ferrovial, tienen una presencia importante en mercados desarrollados y gozan de una posición privilegiada con respecto a sus competidores. Las empresas que no tenían una presencia internacional consolidada la buscan ahora en un entorno de recursos limitados.

La internacionalización de la empresa requiere un compromiso y un esfuerzo considerables y mucha paciencia para cosechar los beneficios de una presencia global. Los beneficios a corto plazo a menudo se reducen y el riesgo operativo de la empresa aumenta en las etapas tempranas. Existe una fase de aprendizaje y experimentación en los mercados internacionales que la empresa debe quemar para consolidar sus operaciones globales. Cuanto más rápido supere la empresa esta fase, mejor.

En la primera parte de este artículo se comentarán algunos de los detalles que pueden afectar al negocio de la empresa en las etapas tempranas de la internacionalización, aspectos que los directivos con responsabilidades internacionales han destacado repetidamente como factores clave éxito y que no se deberían descuidar. En la segunda parte se destacarán algunas de las ventajas de tener una presencia global, ventajas que es necesario lograr cuanto antes para consolidar los beneficios de la expansión global.

Preparar el “banquillo” de directivos

Los procesos de expansión global de las empresas se inician cuando aparece una oportunidad y alguien en el equipo directivo está dispuesto a aprovecharla. Estas oportunidades se presentan, entre otras formas, como competidores internacionales con dificultades que buscan comprador, una empresa en busca de un aliado estratégico, un cliente importante que toca a la puerta, una privatización o liberalización. Me gustaría poder afirmar que los procesos de internacionalización son conscientes, planificados meti-

culosamente y ejecutados con prestancia. La realidad muestra, sin embargo, que suelen ser menos lineales de lo que la teoría predice.

Dicho esto, es recomendable que las empresas se preparen para aprovechar la oportunidad cuando aparezca. Sin duda, disponer de una parte del equipo directivo preparado para dar un salto internacional es un requisito indispensable y tener una hoja de ruta de las sucesiones de los directivos con perfil internacional aún lo es más. Ahora bien, mantener un proceso de seguimiento estructurado de los mercados internacionales ayuda muchísimo. No todo es cuestión de suerte; además de tener la oportunidad, se ha de estar preparado para aprovecharla.

Los procesos de internacionalización temprana suelen ocurrir cuando las empresas han alcanzado una cierta posición de liderazgo en el mercado de origen. Sin embargo, esto no es una garantía de estar preparados para el reto de la internacionalización. A menudo, una de las razones que ha llevado a la empresa al liderazgo es su capacidad de competir utilizando sus recursos (siempre escasos) de la mejor manera posible; entre otros activos clave, destaca el equipo directivo.

Muy pocas empresas tienen un segundo equipo directivo a la sombra, en el “banquillo”, esperando la oportunidad para iniciar la expansión global de la empresa. En consecuencia, las etapas tempranas de internacionalización requieren dividir un recurso muy escaso y valioso en varios frentes. El impacto de esta reasignación de talento directivo suele implicar un empeoramiento de la situación competitiva de la empresa en el mercado de origen, a veces dramático, que ha llevado a la pérdida del negocio.

Por tanto, la dirección de la empresa debe ser muy consciente del esfuerzo que representa la expansión

Las empresas que no tenían una presencia internacional consolidada la buscan ahora en un entorno de recursos limitados

global para los equipos directivos, que deben distraer buena parte de su tiempo y atención hacia el frente internacional, además de mantener siempre un ojo vigilante sobre el negocio original y central. En el mejor de los casos, sería ideal poder contar con un equipo de directivos medios que estén preparados

para dar el salto internacional como parte de su desarrollo profesional y personal.

Insisto en directivos medios porque las asignaciones internacionales suelen ser excelentes escuelas de aprendizaje y formación de directivos con perfil de dirección general. Hay múltiples razones, entre ellas, la complejidad que deben enfrentar y gestionar en el país anfitrión, que implica, por supuesto, la gestión general del negocio, pero, además, las conexiones con diferentes *stakeholders* de la empresa, como clientes, proveedores, bancos, reguladores, gobiernos a veces hostiles, sindicatos o situaciones complejas como inflación, volatilidad de los tipos de cambio o leyes laborales peculiares, entre otras.

Sin embargo, existe un riesgo. En muchos casos, los perfiles jóvenes de alto potencial tienden a despistarse cuando descubren su posición privilegiada como representantes de la empresa en el país de destino, lo que suele darles un acceso y visibilidad enormes, con unas condiciones contractuales muy favorables y, normalmente, en una burbuja de expatriados de alto nivel. Obviamente, esto es peligroso para la empresa y para el directivo. Por tanto, además de la capacidad profesional, al escoger directivos como candidatos a la expatriación, un criterio fundamental ha de ser la madurez emocional y estabilidad personal y/o familiar.

Por cierto, la expatriación suele ser sencilla, al final tiene un “precio” o condiciones que significan una mejora sustancial para el directivo y un salto en su carrera profesional, incluso en los perfiles más experimentados de dirección. De hecho, en las grandes multinacionales globales, los costes de relocalización, vivienda, educación y bono por complejidad suelen duplicar o triplicar la remuneración de base.

La experiencia, en general, muestra que lo difícil no es expatriar, sino repatriar a los directivos. En el caso de los directivos *senior*, las posiciones de la alta dirección se ocupan con otras personas que no dejarán su sitio cuando regrese, cerrando así las posibilidades de reincorporación a un nivel atractivo para el expatriado. Para los perfiles más jóvenes, la dificultad suele radicar en la readecuación al estilo de vida previo y la pérdida de los privilegios del expatriado. En ambos perfiles la repatriación puede acabar con los directivos curtidos en los lances internacionales dejando la empresa, que es normalmente una pérdi-

CUADRO I

Diez sugerencias para preparar la expansión global

1. Prepare a sus directivos para la aventura internacional y construya “banquillo”.
2. Cuide la expatriación y atesore la repatriación.
3. Defina pronto las reglas de centralización y descentralización de las decisiones, así como las responsabilidades, y entrene gestores globales desde el principio.
4. Busque nichos globales como primera opción.
5. Apóyese en organizaciones que se dediquen a los negocios internacionales.
6. Busque socios locales competentes como una plataforma de aprendizaje y aceleración de la consolidación internacional; respete sus intereses y expectativas, pero implemente mecanismos que le permitan tener la última opción.
7. Recuerde que en el largo plazo le pueden recordar que es extranjero; los gobiernos importan: construya puentes con ellos.
8. Vigile y anticipe los riesgos financieros y operativos desde el inicio, y gestione los flujos de caja con visión global.
9. Mejore la flexibilidad en las funciones de producción y distribución global desde el principio.
10. Descentralice la función de investigación y desarrollo para aprender de los mejores y operar como brazo comercial.

Los procesos de internacionalización temprana suelen ocurrir cuando las empresas han alcanzado una cierta posición de liderazgo en el mercado de origen

da enorme de talento después de la inversión que se ha hecho y del aprendizaje internacional.

La estadística muestra que entre un 15 % y un 40 % de las repatriaciones falla dependiendo de la empresa y el país. Un 25 % se repatría antes del tiempo estipulado, y se considera que entre un 35 % y un 50 % no cumple sus objetivos con las implicaciones en el negocio. Por cierto, el coste del fracaso en una expatriación se estima en promedio entre 200.000 y 1,2 millones de euros. Quizá como resultado de las experiencias previas, en 2011 prácticamente todos los expatriados tenían más de 35 años, con las implicaciones que esto tiene. Afortunadamente, hoy un 70 % de las principales multinacionales ofrece políticas escritas de repatriación.

A medida que la empresa consolida su presencia global se le abren posibilidades de rotación de talento alrededor del mundo, por ejemplo, con “impatriaciones” al país de origen, tanto al centro corporativo como a las filiales, y con “transpatriaciones”, esto es, directivos con carreras claramente internacionales que rotan con cierta frecuencia. De hecho, pese a que el tiempo medio de expatriación es de tres años, el 58 % de los expatriados estuvo más de cinco años fuera y el 37 % permanece rotando más de cinco años. Las carreras internacionales son una solución frecuente a las dificultades de la repatriación. Una vez que un directivo hace sus maletas, sabe que no volverá en muchos años. Seguramente regresará a puestos de *governance* más que de dirección, con la posibilidad de iniciar un nuevo proyecto personal o profesional. Es la elección de una forma de vida. Si miramos a las empresas globales más importantes, el 43 % de los directivos desplazados son expatriados (aunque solo un 10 % son expatriados del país de origen de la empresa), mientras que el 57 % son impatriados. El 20 % son mujeres. La buena noticia es que un 56 % de las empresas globales dispone de

un programa de apoyo a la expatriación y la repatriación de la familia (factor fundamental para el éxito), y un 32 % al menos para el directivo y la pareja.

Hay otro punto fundamental. Si bien en las etapas tempranas los expatriados desempeñan un papel fundamental en la inserción de la empresa en contextos nuevos o relativamente desconocidos y los impatriados y transpatriados ayudan a transferir las competencias, las capacidades o las mejores prácticas entre distintas localizaciones, en el largo plazo las operaciones globales suelen ser asignadas a directivos locales, que posiblemente hayan sido, a su vez, impatriados o transpatriados en el pasado. Es quizá una señal de madurez en la gestión global. El resultado natural de este proceso es que las empresas verdaderamente globales incorporan en la alta dirección y en los consejos de administración profesionales y directivos que reflejan bien la presencia multinacional de la empresa. Por ejemplo, Nokia contaba hace poco con 120 nacionalidades entre sus trabajadores, 45 % de ellas representadas en la dirección con nacionalidades diferentes a la finlandesa. La mente colectiva global de la organización es un espejo de las acciones colectivas globales de la organización. Colgate era otro ejemplo interesante: su consejero delegado era inglés, ocho de los nueve directivos *senior* eran de fuera de Estados Unidos (incluidas la India y Colombia) y más de la mitad de los 200 empleados de rango superior tampoco eran americanos.

Un aspecto que puede ser útil para encontrar la mezcla ideal de la cultura corporativa y la cultura local es la incorporación de la opinión de empleados locales en los procesos de decisión. Es posible que suene extraño, pero bien gestionado puede ser un instrumento poderoso. Por ejemplo, en Alemania, el consejo de supervisión monitoriza el trabajo del consejo de administración. Para una empresa de 20.000 empleados pueden tener un consejo de supervisión compuesto por entre diez y veinte miembros, tres de ellos de los sindicatos y el resto elegidos por voto directo, siendo al menos uno un obrero y otro del equipo directivo. En Holanda, los *work councils* pueden nominar (no nombrar) miembros del consejo de administración y tienen veto sobre nuevos nombramientos. Incluso en Estados Unidos, 1.000 corporaciones que tengan más de 1.000 empleados con al menos 150 en dos o más estados tendrán que crear *work councils*. Dado que las relaciones laborales pueden ser complejas, las legislaciones

son muy diferentes y no es posible copiar o trasladar estos ejemplos fácilmente, lo cierto es que la participación activa de los empleados puede ayudar en entornos complejos y mucho si los esfuerzos se canalizan bien. Las reducciones de jornada en Alemania durante el inicio de la crisis, cuando su PIB se contrae casi un 6 % en 2009, muestran las posibles ventajas de esta aproximación, puesto que permitieron mantener, por un lado, el empleo y, por otro, la capacidad de reacción para la recuperación.

Elegir las piezas internacionales y conectarlas

La aproximación más evidente a la expansión internacional consiste en buscar nuevos clientes, a través de canales de exportación o a través de licencias, franquicias o filiales comerciales. Por supuesto, cuanto mayor sea el mercado potencial para la empresa (que no tiene que ver necesariamente con el tamaño del país o de su economía) y cuantas menos adaptaciones requieran los productos, tanto mejor. En efecto, los nichos de mercado suelen ser buenas puntas de lanza para la internacionalización, como lo ha sido la financiación al consumo para el Banco Santander o la moda rápida global para Zara. Otra opción es trasladar parte de la producción o distribución a localizaciones con ventajas en costes o en logística, entre otras. En general, la presencia comercial muestra una sostenibilidad mayor en el tiempo, mientras que la producción busca normalmente las mejores condiciones.

Hemos observado procesos importantes de *offshoring* a China o de *outsourcing* a empresas especializadas en la India, que ahora se han trasladado a países como Vietnam o Malasia. Más aún, con el impacto en los costes de las materias primas y la logística del crecimiento de China, hemos visto empresas, como Ikea, repatriando sus funciones de producción o distribución a Europa. Hace unos años, los fabricantes de automóviles repatriaron algunas plantas y líneas de producción desde Europa del Este por la convergencia de costes de producción. Y el proceso de transferencia seguirá.

No sorprende la movilidad de la producción, puesto que la logística internacional puede representar entre un 10 % y un 30 % del coste del producto en destino y más aún si vemos que el 20 % del comercio internacional por peso viaja por vía aérea. Lo interesante

Las empresas verdaderamente globales incorporan en la alta dirección y en los consejos de administración profesionales y directivos que reflejan bien la presencia multinacional de la empresa

en cuanto a la producción es mantener la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de mercado, lo cual tiene un coste, aunque es la manera de seguir el juego competitivo global. Además del coste del transporte, entre los criterios para la decisión sobre dónde producir y distribuir deberían incluirse la predictibilidad y el tiempo. Es importante destacar que esta flexibilidad es una de las ventajas de tener una presencia internacional.

Algunas empresas han trasladado otras funciones de la cadena de valor; por ejemplo, la de investigación y desarrollo. Algunos proveedores de componentes de automóviles apostaron por localizar centros de investigación y desarrollo cerca de los centros de producción de los grandes fabricantes de automóviles. Este enfoque tiene dos ventajas. La primera es que les permite aprender de las necesidades de sus clientes y mantener el pulso de la industria, así como el ritmo de innovación necesario para competir. Son, por tanto, centros de desarrollo y de absorción de conocimiento. La segunda ventaja es que son también brazos comerciales de la empresa.

Este ejemplo lleva a resaltar otro elemento clave para escoger qué trasladar a otros países. Además del potencial de crecimiento y los beneficios, es importante destacar la sofisticación de los mercados internacionales como fuente de aprendizaje y de innovación. El mercado estadounidense es un referente en el mundo deportivo; el mercado alemán, en el de coches; y el francés, en el de pan. A menudo la mejor manera de mantener el tono competitivo es, además de observar, ensuciarse las manos en la lucha con los mejores.

En cualquier caso, la empresa necesita conocimiento específico y experiencia relevante durante el desem-

barco en un mercado. Por muy experimentada que sean la empresa y los directivos, siempre sufrirán en algún grado la “desventaja del foráneo”. A veces conviene pedir ayuda para conectar las piezas internacionales con el entorno local y el negocio global.

Dependiendo de la actividad, la empresa puede recurrir a agentes, a distribuidores o a *trading houses* como Sogoshosha en Japón (donde nueve *trading houses* movilizan un tercio de las exportaciones y un 40 % de las importaciones del país). Puede recurrir a fuentes de información, consejo o contactos para apuntar mejor sus iniciativas, como las cámaras de comercio, los bancos o las empresas especializadas, sin descartar recurrir a otras empresas que operen en el país. Existen, además, una gran cantidad de agencias gubernamentales que proporcionan información para procesos tanto de salida como de entrada en su país, región o ciudad, y en algunos casos facilitan contactos y otros recursos.

Cómo recoger los beneficios de la expansión global

Existe una tensión natural en organizaciones multinacionales referida a la toma de decisiones, que puede ser centralizada o descentralizada. La mayoría de las empresas en las etapas tempranas optan por dar una autonomía total a sus filiales y directivos internacionales. Como ejemplo se cita a menudo a Philips, que durante los años sesenta desarrolló el reproductor de vídeo V2000 –superior al Beta o al VHS–, pero tuvo que abandonarlo cuando la filial norteamericana decidió comercializar el producto de un competidor. Otras optan por controlar mucho el proceso desde el centro corporativo, como muestra Matsushita (Panasonic), que, mediante una estructura de divisiones globales de producto, ejercía históri-

Además del potencial de crecimiento y los beneficios, es importante destacar la sofisticación de los mercados internacionales como fuente de aprendizaje y de innovación

camente un férreo control sobre sus plantas productivas en otros países.

Ambos modelos pueden funcionar, pero es necesario evitar perder mucho tiempo y, sobre todo, enfoque en discutir qué modelo es mejor. Más allá de la batalla política inherente a esta decisión, se trata de hallar un equilibrio que se ha de definir pronto y ajustar regularmente según las necesidades. La pregunta consistiría más bien en saber cuándo centralizar o descentralizar más y también qué funciones o roles concentrar o desconcentrar más según la situación. Por ejemplo, podría existir una función de talento y desarrollo de directivos en el nivel corporativo, junto con una función de selección y promoción en las filiales. Quizá parte de la formación podría darse en el nivel corporativo para crear una cultura común y otra parte en las filiales, para estar más cerca del mercado y los clientes.

En general, una función o unidad más descentralizada permite una mayor adaptación a las condiciones locales. Una empresa que ha sido siempre reconocida por sus productos y su estrategia localizados es Unilever, que además ha tenido tradicionalmente la curiosa característica de tener dos centros corporativos, uno en el Reino Unido y otro en Holanda. En contraposición, una mayor centralización busca alcanzar una mayor eficiencia global, dimensión en la que Procter & Gamble ha logrado un reconocimiento como una empresa que ha traspasado productos globales a través de fronteras, además de unos valores y una cultura fuerte. La adaptación al mercado local y la eficiencia global son necesarias, porque son las dos caras de la misma moneda.

Más aún, una empresa multinacional requiere desplazar el centro de gravedad de las decisiones y responsabilidades considerando al menos cuatro dimensiones. La primera (y sin ningún orden de importancia) es la adaptación a cada mercado geográfico; la segunda, la eficiencia global de tener una línea de negocio consistente; la tercera, unas áreas funcionales de gestión que están en la frontera de sus capacidades; y la cuarta, mantener siempre la mente puesta en la capacidad de reconfigurar la cartera corporativa como opción de desarrollo.

En este contexto organizativo complejo con balances delicados, un gestor global, según el rol que le toque

desempeñar, deberá diseñar y coordinar la gestión dentro de una línea de negocio, sentir lo que ocurre en los mercados y contribuir a satisfacer las necesidades, buscar permanentemente mejores prácticas a través de las funciones corporativas, absorberlas y difundirlas, y, finalmente, como buen líder corporativo, detectar el talento y desarrollarlo.

Esta complejidad de la gestión en el contexto de una empresa multinacional representa, en mi opinión, una gran fuente de experiencias, aprendizaje y desarrollo profesional. Su dificultad la hace relativamente pesada, al tiempo que muy sofisticada en su aproximación a los negocios internacionales. Este delicado equilibrio requiere un ajuste permanente de la reconfiguración de actividades internas y externas de la empresa, y la vinculación o conexión entre ellas, así como la revisión continua de los mecanismos de coordinación global.

La optimización financiera es otra manera de recoger beneficios al trabajar sobre tres dimensiones: la gestión fiscal, de manera que reubique sus beneficios en los países con las menores tasas; la gestión cambiaria hacia los países con estabilidad monetaria; y la gestión de la tesorería, desplazándola hacia las localizaciones que lo necesitan más o presenten una mayor libertad de circulación. Todo ello persigue el objetivo de evitar bloquear fondos para el resto de la empresa. En cualquier caso, el objetivo principal es maximizar los beneficios consolidados después de impuestos.

En un contexto internacional, la gestión de la tesorería puede ser optimizada mediante el *netting*, que a través de la coordinación de los flujos de caja reduce al mínimo las transferencias entre países, y el *cash pooling*, que permite centralizar su gestión. Entre otras opciones, la disponibilidad de tesorería permite pagar deudas temprano o tarde para aprovechar los tipos de cambio y se pueden distribuir y equilibrar las cuentas por cobrar y por pagar entre unidades de negocio.

En general, una función o unidad más descentralizada permite una mayor adaptación a las condiciones locales

Para recoger los beneficios de la presencia global es muy importante controlar los mayores riesgos. Las dos fuentes principales de riesgo financiero de invertir en un contexto internacional son el riesgo de tipos de cambio y el de la tasa de interés. La combinación puede ser muy compleja y riesgosa, por lo que, en general, es recomendable dotarse de una cobertura natural, que consiste en operar, invertir y obtener préstamos en las mismas monedas con las que se trabaja, de manera que las actividades en una determinada moneda queden iguales y equilibradas.

Con respecto al riesgo financiero relacionado con las operaciones, este aparece cuando parte del flujo de caja se denomina en otra moneda o cuando este se recibirá en una fecha futura. En estos casos se pueden buscar mecanismos de cobertura contractual (por ejemplo, con contratos de futuro o mediante un *hedging* con un activo del mismo valor, pero que se mueva en sentido contrario) o de cobertura natural, al hacer iguales los flujos de caja de entrada y de salida en una misma moneda.

En el caso de países con un menor peso internacional y con riesgos políticos importantes, como la expropiación (con un pago por compensación), una confiscación o un proceso de domesticación, una base sólida de accionistas o socios puede ayudar a disuadir a los gobiernos hostiles. También existen instituciones que ofrecen seguros contra este tipo de situaciones; por ejemplo, el Overseas Private Investment Corporation solía cobrar 68 centavos por cada 100 dólares para cubrir las pérdidas por el riesgo de confiscación; en Alemania, Hermes Kreditanstalt ofrecía servicios similares.

Busque socios y no olvide al gobierno

A cualquier empresa le interesaría tener presencia en los mercados más maduros y desarrollados de Estados Unidos, Europa y Japón, y en los principales países emergentes: por ejemplo, China, la India, Brasil y Rusia. A esta lista de mercados deseados por todos ahora se incorporan progresivamente Turquía o Sudáfrica, entre otros. Sin embargo, las diferencias entre ellos son enormes y, de hecho, dentro de cada país, existen regiones o realidades

muy diferentes. Algunas de las discusiones más interesantes sobre estos países se refieren a las grandes diferencias que existen entre ellos, a algunos factores que suelen facilitar el éxito y a los mitos que requieren revisión.

La entrada en países tan grandes y complejos como estos requiere de un socio local del que se puede aprender el *know-how* y el *know-who*. En cualquier caso, recuerde siempre mantener una cláusula de salida, un porcentaje de participación o un consejero más que le permita tener la primera opción de dirimir y/o comprar en caso de desacuerdo extremo. Y no olvide que en sitios extraños tener buenos socios que arriesguen tanto como usted puede ayudarle en el largo plazo.

En China, por ejemplo, destaca mucho la necesidad del *guanxi* o red de contactos. Las relaciones son fundamentales para hacer negocios y un factor que suele facilitar el éxito es encontrar un buen socio, con el que construir una confianza mutua. En China, la infraestructura está muy desarrollada en las costas y las ciudades cercanas, por las grandes inversiones de los últimos años. Además, se podría decir que queda un continente por descubrir (alrededor de 800 millones que aún pueden integrarse plenamente a la globalización de su economía). En la India, los grandes *business houses* o sus divisiones suelen ser magníficos compañeros de entrada y de expansión global conjunta. Muchos de ellos se encuentran liderados por emprendedores exitosos. En la India, la mayor democracia del mundo, existen oportunidades inmensas en la base de la pirámide. Brasil, por su parte, cuenta con empresas muy competentes de gran tamaño y, muchas de ellas, de familias reconocidas mundialmente. Es, además, un país de ingresos medios, lo que marca una diferencia relativa.

Una reflexión: preste atención al perfil del socio. La expansión internacional de las empresas españolas ha sido liderada en las últimas décadas por las grandes empresas cotizadas, dotadas de una estructura y manera de hacer más ajustada al mercado global, con acceso a capital y, en general, con muchos recursos. Si además añadimos que muchas de ellas participaban en sectores regulados o antiguos monopolios, la visibilidad y la capacidad de interlocución local la tenían más o menos ganada. Sin embargo, el 70 % de las empresas cotizadas son de Estados Unidos o del Reino Unido. Consecuentemente, la

La adaptación al mercado local y la eficiencia global son necesarias, porque son las dos caras de la misma moneda

mayoría de las veces los socios en los países de destino serán empresas con otra estructura de propiedad. Por tanto, sus prioridades pueden ser diferentes, lo que supone una gran oportunidad para comprender sus intereses y expectativas, y saber cómo aprovechan su conocimiento local.

Cargill, en Estados Unidos, es una de las empresas privadas más grandes del mundo, con ventas de 120.000 millones de dólares, operaciones en 70 países y una plantilla de más de 160.000 personas. Los descendientes de la familia aún controlaban hasta hace poco el 85 % de la propiedad (aunque el director general no pertenecía a la familia), mientras que el 15 % restante era de los empleados. Rosneft, en Rusia, es una de las empresas gasísticas más grandes del mundo con un 75 % de las acciones en manos del Gobierno y un 15 % en el *free-float*. Tata, en la India, es un grupo diversificado enorme que está en manos de Tata Sons, el *holding* familiar, que, a su vez, estaba participado en un 66 % por dos fundaciones que financian programas en educación, medicina, artes, investigación científica y desarrollo económico. Embraer, en Brasil, después de nacer como empresa estatal en 1969, se privatizó en 1994, pero posteriormente un consorcio de French Aerospace adquirió un 20 % de su capital, por lo que la influencia estatal volvió durante un tiempo.

En resumen, cada perfil societario tendrá intereses y un alcance diferente en el país de destino. Abraza las diferencias, aprovéchelas y aprenda de ellas. Recuerde que si usted viene de una empresa cotizada con 2.000 millones bajo el brazo pertenecientes a muchos socios anónimos (que su empresa le ha asignado para invertir) y, en cambio, su socio local solo tiene 200 millones, pero son suyos; la diferencia es enorme. En ocasiones, este perfil de empresa dispone de una mayor capacidad de decidir con vistas al largo plazo, está comprometida con el entorno local y dispuesta a asumir más riesgos. Analícelo con los ojos muy abiertos.

Seguramente, será cada vez más importante desarrollar la capacidad de crear una interacción positiva y constructiva con los gobiernos

En general, los gobiernos de países emergentes suelen desempeñar un papel activo en la economía y las finanzas. En China, por ejemplo, pese a la actividad privada frenética, los diferentes niveles de gobierno importan y mucho, puesto que compiten por atraer inversiones y desarrollar el país, la región y la ciudad. Como además su estrategia consiste en aprender de los mejores para desarrollar capacidades que les permitan competir globalmente en el futuro, tratan de que los socios locales que acompañen a los nuevos inversores sean aquellos que ellos también reconocen como competentes. En este sentido, han sido capaces de canalizar recursos hacia empresas que se encuentran en un proceso de expansión global, a través de adquisiciones evidentes por parte del Estado en sectores enfocados en las materias primas y, de forma más indirecta, a través de un apoyo financiero más sutil en sectores más competitivos, como los electrónicos.

En Brasil, el Gobierno ha sido protagonista en diversas etapas de desarrollo de importantes sectores y aún tiene un grado importante de influencia. Por ejemplo, impulsó la tecnología aeronáutica con Embraer, mantuvo al hasta hace poco primer banco brasileño en manos públicas (Banco do Brasil) y ha impulsado una gestión privada en Petrobras, aunque la influencia del Estado es aún notable. Se trata de un país en el que en los últimos años el crecimiento y el desarrollo han llegado con fuerza a las clases medias, que son las que se han beneficiado. Según apuntan algunos investigadores, esto supone una diferencia con respecto a China, donde, más que crear una clase media, se ha sacado a personas de la pobreza y donde los grandes ganadores parecen ser más los ricos. En la India, en tono de broma, mu-

chos exdirectivos de empresas de este país, especialmente del sector de las tecnologías de la información (TI), sostienen que la burocracia y, en especial, los gobiernos regionales o agencias en las ciudades han cumplido bien su rol, aunque los sectores que más se han desarrollado en las últimas décadas han sido aquellos a los que la mano gubernamental no ha llegado. En Rusia, desde la distancia se observa el importante rol que tiene el Estado en los sectores relacionados con la energía, donde el país es un gigante. A diferencia de los anteriores, quizá sea Rusia el país que progresa de forma más lenta en su incorporación a la arena competitiva global y, como tal, el que muestra muchas e importantes oportunidades en el futuro.

Seguramente, será cada vez más importante desarrollar la capacidad de crear una interacción positiva y constructiva con los gobiernos. La expectativa es que estos incrementen su participación en la economía y no solo para regular más el sector financiero después de la crisis, sino también por asuntos como la reducción de la pobreza, los desafíos en la generación de energía o el cambio climático.

Para concluir, existen muchos modelos formales que explican cómo abordar un proceso de expansión global. Sin embargo, la experiencia muestra que el éxito en los procesos de internacionalización depende más de la implementación que de la formulación de la estrategia de internacionalización. Recuerde que el diablo está en los detalles, y los detalles suelen ser cosas de sentido común, el menos común de los sentidos. ☺

«Cómo preparar y aprovechar la expansión internacional». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3958.