

La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas

Ignacio Fernández Morodo

Socio de PwC España y responsable del Spanish Desk en PwC México.

Javier de Paz Lagar

Socio responsable de Internacionalización de PwC España.

Existen numerosas experiencias, lecciones aprendidas y modelos para acometer la salida hacia los mercados exteriores. Todos ellos pueden ser válidos; el reto consiste en saber elegir la ruta más adecuada en este proceso.



Que la economía española goza hoy de un grado significativo de internacionalización de sus empresas es un hecho irrefutable. Tengamos en cuenta que en 2010 el 52 % de los ingresos de las compañías del IBEX 35 se generaban fuera de nuestras fronteras. Y, desde entonces, con los efectos conjuntos de la crisis interna y el crecimiento de muchas economías de países emergentes donde nuestras empresas tienen operaciones, es muy probable que el porcentaje se haya incrementado.

Sin embargo, esta internacionalización de la empresa española es muy reciente y muestra una cierta asimetría en el tejido empresarial español. En este sentido, es preciso aclarar que por proceso de internacionalización no se considera la exportación de productos, sino que nos referimos principalmente a los procesos de inversión externa directa.

Hasta finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, España era un receptor neto de inversión extranjera, debido, en gran medida, a la imposibilidad de la empresa española de invertir en el extranjero pues el nivel de desarrollo económico y la situación de las empresas y los bancos imposibilitaban la disponibilidad de capital para realizar aventuras internacionales. Además, no hay que olvidar que la economía española gozaba de una limitada apertura económica y comercial, lo que suponía un freno muy importante para la internacionalización de sus empresas.

La progresiva relajación del proteccionismo de la economía española, junto con el desmantelamiento de muchos de los tradicionales monopolios, potenció la incorporación de España a un mercado europeo en crecimiento, lo que supuso el punto de partida para el inicio de la internacionalización de muchas de nuestras empresas más emblemáticas. No cabe duda de que la incorporación de la economía española a la Unión Europea marca el punto de inflexión de la internacionalización de nuestra economía y del proceso de globalización de nuestras empresas, ganando impulso con la incorporación al euro en el año 2000.

Desde el inicio de este proceso de internacionalización, América Latina se convirtió en el destino preferente de la inversión española en el exterior, liderada por Telefónica, Endesa, Iberdrola y Repsol. A partir de la segunda mitad de esta década, la inversión

La progresiva relajación del proteccionismo de la economía española, junto con el desmantelamiento de muchos de los tradicionales monopolios, potenció la incorporación de España a un mercado europeo en crecimiento

extranjera adopta dimensiones realmente importantes, impulsada sobre todo por los dos grandes bancos españoles.

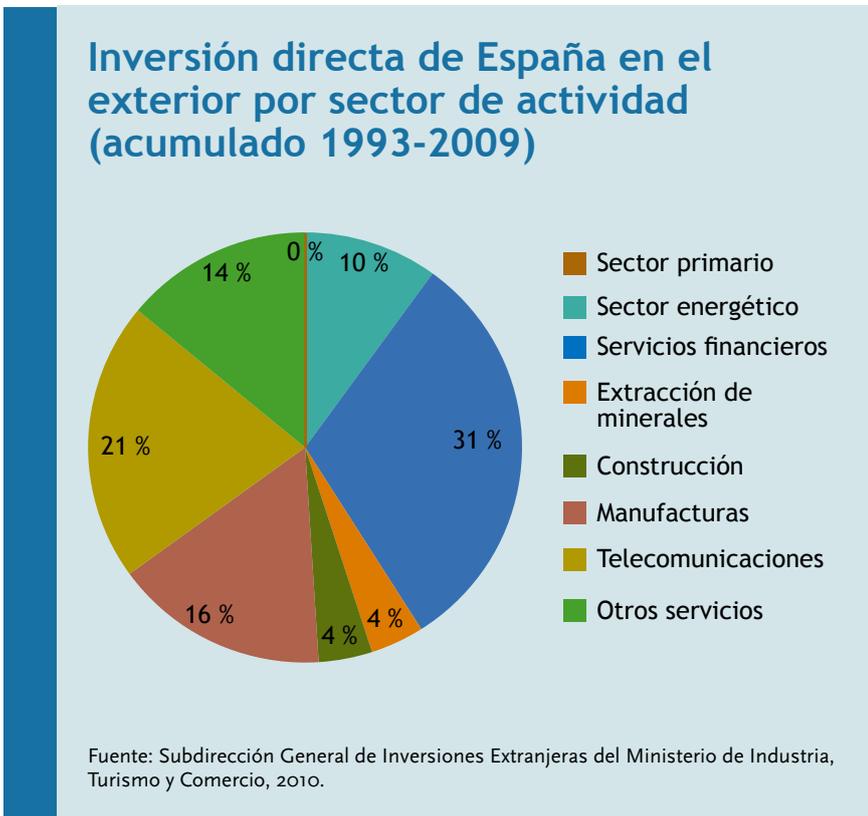
Una de las particularidades del rápido crecimiento de la inversión extranjera por parte de las empresas españolas en la década de los noventa y, en menor medida, en los primeros años del nuevo siglo, es su concentración geográfica en América Latina, en la que la cercanía cultural y lingüística fue clave para establecer el control y los mecanismos de gestión de las nuevas filiales a unos costes relativamente asequibles.

Otra particularidad muy significativa de nuestra internacionalización empresarial es la celeridad con la que se ha producido. En poco más de una década, bancos muy locales o empresas que hasta hacía poco operaban en el ámbito monopolístico se encuentran compitiendo a escala internacional con multinacionales extranjeras.

La expansión internacional de las grandes organizaciones españolas ha producido un efecto de arrastre de otras empresas nacionales, proveedoras de las primeras, impulsándolas hacia su propia internacionalización.

En cuanto a la presencia sectorial es también muy amplia y variada, con una representación de diversos sectores de la economía nacional, que van desde el energético, telecomunicaciones, financiero, turístico, automotriz, aeroespacial e ingeniería hasta el sector de la construcción, la gestión de infraestructuras, los servicios profesionales, informático, diseño y moda, entre otros. Hoy, por ejemplo, en muchos países de América Latina, si analizamos horizontalmente la

CUADRO I



participación de las empresas en las economías locales, resulta difícil encontrar alguna área en la que no esté presente una empresa española, grande, mediana o pequeña involucrada directa o indirectamente. En la actualidad, en muchos países latinoamericanos es difícil vestirse, encender la luz, ir al banco, cocinar, ir de compras, viajar, circular por una carretera o hablar por teléfono sin que en ese servicio no tenga una participación directa o indirecta una empresa española.

En los últimos años, la tendencia de la inversión externa de nuestras empresas cambia de horizonte geográfico, tal vez debido a la relativa volatilidad política y económica de algunos de los países de América Latina, y se centra mucho más en Europa y, en menor medida, en el Este asiático.

Pero esta historia de éxito tiene ciertas asimetrías con respecto al tamaño y sector de operación de nuestras empresas. Si bien nuestras grandes corporaciones son hoy empresas internacionales en las que una parte muy significativa de los ingresos se

genera fuera de nuestras fronteras, el grueso de nuestro tejido empresarial concentrado en las pymes ha tenido, por lo general, menor exposición internacional. Esta situación, acentuada con la crisis de demanda que sufre nuestro país, está llevando a muchas de nuestras pymes a plantearse procesos de internacionalización, que, en algunos casos, se vislumbran como acelerados y, en cierto modo, desordenados.

Existen, sin embargo, numerosos casos de pymes españolas que han sido capaces de acometer un proceso de internacionalización exitoso y bien estructurado, demostrando que el tamaño de la organización no es un factor limitador en relación con los procesos de internacionalización, sino que, incluso en determinadas ocasiones, puede ser positivo que este sea reducido, al agilizar la toma de decisiones y proponer modelos innovadores y flexibles.

Hoy el proceso de internacionalización de nuestro tejido empresarial, se ha convertido en una prioridad estratégica para la supervivencia de muchas empresas y la mejora de la competitividad nacional, y en una válvula de escape a la fuerte caída de la demanda interna y, hasta cierto punto, al problema del paro laboral.

Los modelos de internacionalización

No resulta sencillo tipificar y acotar los modelos de internacionalización seguidos por las empresas. Cada caso, cada empresa y cada decisión responden a una serie de variables muy particulares de cada empresa, que además cambian con el tiempo y en función del territorio objetivo. Por ello, los modelos se adaptan a las circunstancias y las particularidades de cada caso. Factores como el sector en el que se opera, si se venden productos o servicios, el tamaño de la empresa y las características de los recursos y de la propia organización, hacen que un modelo exitoso en un caso pueda no serlo en otro.

Por lo general, teniendo en cuenta el proceso de toma de decisión existen algunos modelos diferenciados que responden, en gran medida, a las características del sector y a la voluntad de permanencia en el país de destino.

Hay modelos que obedecen a un proceso de expansión geográfica muy estructurado y planificado, normalmente soportado con estudios detallados de los mercados objetivo, de un análisis más o menos minucioso de la competencia, de las ventajas competitivas de las que dispone la organización, etc. Este modelo suele ser el más común en aquellos casos en los que la aventura extranjera implica una voluntad de permanencia, una asunción de inversiones o riesgos muy elevados para la casa matriz y/o la exigencia de disponer de medios de control y gestión centralizados relativamente potentes y desarrollados. Como casos concretos de empresas que han seguido este modelo de expansión se puede citar a los principales bancos españoles, Santander y BBVA, o la propia Telefónica.

Otros modelos se adoptan por decisiones más tácticas y, en muchas ocasiones, para responder a oportunidades concretas de inversión, en las que el riesgo de error es limitado y las exigencias de la expansión geográfica para el equipo directivo y la organización son menores que en el caso anterior. Este modelo suele ser más común en aquellos sectores en los que las unidades productivas pueden operar de manera más autónoma e independiente, como puede ser el caso de los hoteles, las concesiones de infraestructuras o una obra determinada. Este modelo no supone de ninguna manera que se tomen las decisiones sin un proceso de reflexión serio y estructurado. Existen casos concretos de empresas de construcción y gestión de infraestructura que, tras comenzar por la licitación y la adjudicación de una obra concreta, un poco a modo de prueba, han conseguido numerosas e importantes obras adicionales en los territorios objetivo, de tal manera que en estos momentos un porcentaje significativo de sus ingresos se están produciendo en uno o varios territorios externos.

Otras compañías deciden abordar su proceso de internacionalización por el efecto de arrastre y seguimiento de sus principales clientes, normalmente grandes empresas de energía, telecomunicaciones y bancos españoles que han seguido un proceso de

expansión y que les aportan un mercado y una base de partida para su iniciativa internacional. Los casos de las ingenierías o las empresas de servicios profesionales y tecnológicos son algunos de los ejemplos que mejor ilustran esta forma de expansión. Si bien sus procesos de internacionalización se iniciaron con la finalidad de seguir a sus clientes nacionales, muchas de ellas se han convertido en proveedores de referencia entre las empresas locales.

Existe un cuarto modelo, muy común en los últimos tiempos, generalmente, entre las empresas de tamaño más reducido, que no responde a una reflexión estratégica estructurada ni a una oportunidad concreta de negocio, sino simplemente a una necesidad urgente de buscar nuevos mercados ante la fuerte caída de demanda interna y las malas perspectivas económicas. En no pocos casos, la decisión final de acudir a un mercado se toma de manera más o menos intuitiva y a raíz de visitas puntuales de prospección en los países objetivo, relativamente poco estructuradas.

Obviamente, estos modelos, como modelos que son, no suelen ser puros; en la práctica, se encuentran variaciones y solapamientos entre ellos. Incluso la misma empresa en territorios similares puede optar por seguir modelos distintos, como en el caso de Iberdrola, que optó por entrar en el proceso de privatización en Brasil y por la adjudicación de licitaciones en México.

Una vez tomada la decisión de un establecimiento en el exterior y del territorio de destino, hay que decidir qué estructura de entrada es la más adecuada. En este sentido, las posibilidades son múltiples y cada

La expansión internacional de las grandes organizaciones españolas ha producido un efecto de arrastre de otras empresas nacionales, proveedoras de las primeras, impulsándolas hacia su propia internacionalización

alternativa debe dar respuesta a los objetivos y características de cada empresa, país y caso particular. Las alternativas van desde la adquisición de una compañía local hasta el establecimiento de una oficina de representación, pasando por la creación de una asociación o *joint-venture* o adoptando un modelo de franquicia, entre otros.

Optar por una u otra decisión no siempre es evidente y esta debe responder a una serie de variables internas y externas a la organización que deben ser anali-

zadas en cada caso particular. Algunas de estas variables son las siguientes:

- Necesidades de capital.
- Tiempo de puesta en marcha.
- Apetito por el riesgo.
- Necesidad de gestión de la corporación.
- Capacidad de salida.
- Entorno legal.
- Impacto fiscal y capacidad de repatriación de beneficios.
- Oportunidades concretas en el mercado.

CUADRO 2

La realidad del proceso de la pyme española en su intento de internacionalización visto desde el terreno muestra la persistencia de errores habituales

Algunos errores habituales

- Llegan tarde. En muchos casos vienen con la presión de necesitar nuevos mercados para defender su cuenta de resultados y tienen prisa por arrancar.
- Desconocimiento del proceso de internacionalización.
- Falta de análisis previo a la visita de prospección del entorno país acerca de la idoneidad del mercado, las alternativas de entrada, las barreras de entrada, la competencia, las ventajas competitivas, la sostenibilidad de ventajas y resultados, y los aspectos legales y fiscales.
- Carencia de un mínimo análisis de la justificación de un mercado o país, sobre otras alternativas.
- Infravaloración de las diferencias culturales y de comunicación existentes.
- Falta de una visión objetiva y de “inteligencia” del mercado en cuestión.
- Poca claridad en el modelo de negocio.
- Poca claridad en sus ventajas competitivas frente al entorno de mercado, exigencia de clientes y madurez del mercado.
- Actitud de conquistador y menosprecio a los locales, en algunos casos.
- Falta de atención a segmentos de mercados importantes por su volumen y evolución de la población.
- Carencia de *due diligence* de socios locales, por la que más de uno se ha llevado una sorpresa desagradable.

Algunas sugerencias

- Análisis previo completo y estructurado, alineado con la estrategia de la organización. Hay muchas dimensiones que cubrir.
- Un viaje de prospección prematuro puede llevar a conclusiones equivocadas.
- Establecer pronto los objetivos: ¿existe vocación de permanencia o se trata de un movimiento comercial más o menos táctico?
- Prepararse bien antes de viaje de prospección será mucho más útil, así como acudir al apoyo de especialistas.
- Humildad, mucha humildad. Las diferencias culturales pueden llevar a equívocos. Existen grandes oportunidades pero no suelen ser evidentes ni fáciles de capitalizar.
- Paciencia. Los ritmos son otros, la curva de aprendizaje es siempre más larga que lo inicialmente estimado.
- Hacerse con la inteligencia local y objetiva reducirá mucho la curva de aprendizaje.
- No hay que menospreciar el valor e imagen que en algunos mercados supone tener a socios o a ejecutivos locales.
- Trazar la hoja de ruta, sin saltar ciertas etapas.

Retos y sugerencias

No cabe duda de que el proceso de internacionalización para las empresas puede suponer una serie de beneficios muy concretos, entre los que se encuentran los siguientes:

- Apertura a nuevos mercados y mayor volumen de demanda.
- Logro de economías de escala.
- Reducción del riesgo de demanda.
- Mejora de la competitividad interna.
- Acceso a recursos más competitivos.

Sin embargo, en los procesos de internacionalización existen ciertas barreras que operan como limitaciones, de mayor o menor intensidad, para las empresas españolas, según su tamaño y sector de actividad.

Algunas de estas barreras son endógenas a la propia compañía, como las siguientes:

- El propio tamaño de la empresa.
- El desconocimiento y el distanciamiento de los mercados exteriores.
- La capacidad y la actitud de los recursos humanos.

CUADRO 3

Cinco áreas de análisis para centrar el proceso de toma de la decisión de internacionalización

Muestra de enfoque de preguntas clave

Clientes

- ¿Cuáles son los segmentos de clientes clave?
- ¿Cuál es el tamaño de los segmentos objetivo y a qué ritmo crecen?
- ¿Qué educación requieren los clientes para entender mejor nuestros productos o servicios?
- ¿Existen sectores específicos en los que centrarse?

Productos

- ¿Cuál es el actual *mix* de productos y servicios en el mercado?
- ¿Son algunos productos inusualmente (poco) rentables?
- ¿Qué productos experimentan un crecimiento mayor que otros?
- ¿Están los competidores ignorando algunos productos?

Canales

- ¿Cuáles son las estrategias de distribución de los competidores?
- ¿Operan en el mercado agentes independientes o *brokers*?
- ¿Cuáles son las tecnologías de comunicación más habituales o con mayor crecimiento?
- ¿Están los consumidores interesados en un *mix* de canales *on-line* y tradicionales?

Competencia

- ¿Quiénes son los principales competidores y cuál es su estrategia?
- ¿Cuáles son los aspectos diferenciadores clave de nuestros competidores en el mercado?
- ¿Operan en el mercado compañías líderes a escala global?
- ¿Qué inversiones han realizado los competidores líderes del mercado?

Entorno global

- ¿Supone un reto el entorno global?
- ¿Cuáles son los requisitos de capital?
- ¿Cuál es la dificultad de repatriar los beneficios?
- ¿Tiene tendencia la sociedad del país a pleitear?

Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2011.

Otros obstáculos son exógenos:

- La competencia con empresas con mayor experiencia en mercados exteriores.
- La presencia de perfiles profesionales altamente cualificados y adaptados a entornos internacionales en las empresas competidoras.
- La insuficiente confianza en los profesionales locales.
- La falta de imagen de marca y prestigio en los países de destino.

En una expansión internacional, las compañías, independientemente de su tamaño y el sector de actividad, deben determinar cuidadosamente el atractivo de cada mercado en función de su perfil y de sus objetivos particulares en cada momento, independientemente del modelo de internacionalización que quieran seguir.

Para poder acceder con un riesgo controlado y de una manera ágil a nuevos mercados, al tiempo que se asegura un crecimiento rentable, es necesario realizar un análisis del mercado global en el que se integren de forma equilibrada las magnitudes micro y macroeconómicas. Todo ello, prestando especial atención a los objetivos y las necesidades específicas de la compañía, la estrategia, los distintos segmentos, los productos o servicios y los canales.

Dicho análisis debe incluir un entendimiento del negocio y una hoja de ruta que permita verificar el cumplimiento, así como controlar las hipótesis de partida frente a posibles desviaciones o variaciones.

A la hora de analizar los segmentos de clientes para evaluar el atractivo de un territorio, cabe destacar el tremendo potencial que el segmento de clientes medio-bajo tiene en muchos de los países en vías de

CUADRO 4

Preguntas clave en función del grado de internacionalización de la empresa

- ¿Cómo conseguir el equipo necesario para impulsar esta iniciativa?
- ¿Cuál es la estructura organizativa óptima que implementar en destino?
- ¿Qué modelos operativos debemos utilizar?
- ¿Qué funciones debo externalizar?
- ¿Cuál debe ser el modelo de relación entre el área internacional y la nacional?

- ¿Qué socios serán estratégicos en el proceso?
- ¿Cómo conjugar los intereses de los diferentes *stakeholders*?
- ¿Qué modelos han seguido otras organizaciones similares?



- ¿Qué se espera del proceso de internacionalización?
- ¿Cuál es el mercado idóneo?
- ¿Qué apoyos institucionales o privados serán necesarios?

- ¿Cuál es el negocio potencial?
- ¿Cuál es la viabilidad económica de esta iniciativa?
- ¿Cuál es la inversión necesaria?
- ¿Dónde buscar financiación?

- ¿Cuál es el modelo societario y fiscal adecuado?
- ¿Cómo es el sistema regulatorio y fiscal del país de destino?
- ¿Cuál es la optimización de la inversión fiscal aquí y fuera?
- ¿Cuál es el sistema tributario que afectará a los expatriados?

Fuente: PricewaterhouseCoopers, 2011.

En los últimos años, la tendencia de la inversión externa de nuestras empresas cambia de horizonte geográfico, tal vez debido a la relativa volatilidad política y económica de algunos de los países de América Latina, y se centra mucho más en Europa

desarrollo. Este, denominado Global Emerging Middle, se sitúa justo debajo de la clase media, aunque su poder adquisitivo crece rápidamente en los países asiáticos y latinoamericanos. Hoy, este segmento está compuesto, según estimaciones de PwC, por más de 2.300 millones de personas a escala global. No en vano, muchas empresas del sector financiero, telecomunicaciones y consumo, están centrando su capacidad de crecimiento en los mercados emergentes en este segmento.

La decisión sobre a qué mercado acudir y bajo qué modelo estructurar la aventura de expansión internacional debe obedecer a un enfoque estructurado en el que se completen las etapas y reflexiones que figuran en el cuadro 5.

Algunos aspectos que deben ser considerados críticos en un proceso de internacionalización son los siguientes:

- **Decisión estratégica.** La estrategia de internacionalización debe ser diseñada a medida de cada compañía, buscando un encaje con el actual modelo de negocio y aprovechando las ventajas competitivas de las que goce. El éxito de un proceso de internacionalización depende, en gran medida, del grado en que su estrategia tenga en consideración la misión y los objetivos en conjunto, su nivel de apetito por el riesgo, las capacidades internas y las posibilidades de su modelo de negocio.

Una circunstancia común en empresas que han iniciado su proceso de expansión internacional en los últimos años, probablemente por el afán de

encontrar nuevos mercados a corto plazo, es no valorar el encaje de una posible expansión con su modelo de negocio tradicional exitoso en España y la forma en que este proceso podría repercutir en su modelo original, así como las posibles consecuencias que de ello se derivarían.

- **Una adecuada evaluación del mercado.** La evaluación de un mercado no supone únicamente llevar a cabo un análisis macroeconómico o informes muy específicos que dificulten la comparativa entre mercados. Más bien se trata de disponer de un cuadro de la situación de cada mercado muy actualizado desde una perspectiva cultural, económica, política, legal, social y tecnológica. En definitiva, el objetivo es entender claramente cuáles son los atractivos específicos de cada mercado, a corto y largo plazo, y predecir su sostenibilidad. Además, es importante evaluar hasta qué punto el modelo de negocio existente en España es adaptable o replicable en los mercados objetivo. Es habitual encontrar compañías que han subestimado este último punto y han basado su estrategia de expansión asumiendo, erróneamente, que el modelo operativo que funciona en el país de origen es fácilmente replicable en el mercado objetivo.

No es excepcional encontrarse con empresarios en viajes de exploración en Latinoamérica para la expansión de sus empresas en esta región, que, cuando se les pregunta por qué han elegido un país determinado para su entrada entre las posibles alternativas, realmente no tienen una respuesta. Es muy común que dicho viaje de prospección se realice sobre la base de una decisión intuitiva y sin un estudio más o menos estructurado de la competencia existente, el encaje de las ventajas competitivas de la empresa con el mercado, las barreras de entrada, la posible reacción de los competidores, etc.

- **La estructura de inversión.** Es imprescindible analizar detenidamente si la estrategia de entrada se quiere realizar solo o involucrando a socios locales y, una vez decidido esto, evaluar de entre las posibles estructuras de inversión (adquisición, *joint-venture*, alianza, *start-up*, franquicia, etc.) cuál es la más idónea para cada caso.

La decisión de adoptar un determinado modelo de entrada es, por lo general, poliédrica e incluye

CUADRO 5

Etapas y reflexiones en el proceso de internacionalización

1 Evaluación estratégica



Evaluación estratégica

- Estrategia y oportunidad.
- Objetivos.
- Modelo de negocio.

2 Evaluación de mercado



Evaluación de mercado

- Mercados geográficos.
- Sectores.

3 Estructura de la inversión



Estructura de la inversión

- Estructura de la inversión.
- Modelos financieros.
- Legislación local regulatoria y fiscal.
- *Exit route*.

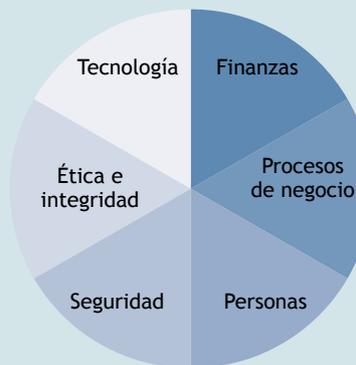
4 Implantación e infraestructura



Implantación e infraestructura

- Vehículos jurídicos.
- Análisis organizativo y alternativas.
- Expatriados.
- Optimización fiscal.
- Definición del modelo de gobierno.
- Planes de comunicación y gestión del cambio.
- Definición de modelos de consolidación, tecnología y *reporting*.

5 Operaciones



Operaciones

- Políticas y procesos corporativos.
- Optimización de la eficiencia operativa.
- Fiscalidad corporativa.
- Contratos de proveedores y socios estratégicos.
- Sistemas eficaces de control interno.
- Asesoramiento continuado en materia fiscal, legal, financiera, pensiones, sucesiones, etc.

Fuente: PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, 2011.

múltiples facetas y variantes que deben ser evaluadas antes de la elección. Una definición precipitada del modelo suele suponer, en muchos casos, un obstáculo añadido para muchas de las empresas que inician su proceso de expansión internacional. Si analizamos los casos de entrada de algunas de nuestras empresas más exitosas en México, como pueden ser BBVA, Santander, Iberdrola, OHL, Eulen, Inditex, Aldesa, Tous, Freixenet, ITP, Abengoa, Idom, Airnova, etc., todas ellas han seguido modelos diferentes, muy adaptados a las características del negocio y a las circunstancias del momento de entrada.

- **Implantación e integración.** El esquema de implantación e integración puede variar significativamente según el esquema de inversión seleccionado. Independientemente de la estructura de inversión, un punto clave es la capacidad de la matriz para gestionar y controlar adecuadamente este proceso, así como la propia iniciativa de internacionalización. Puede existir un riesgo importante para aquellas empresas que ven limitada su experiencia internacional por carecer de los recursos, la organización, la infraestructura y el *reporting* necesarios para llevar a cabo dicha implantación y controlar adecuadamente las operaciones exteriores.

Nuestra experiencia sobre el terreno es que existe mucho camino por recorrer en este

Hoy, el proceso de internacionalización de nuestro tejido empresarial se ha convertido en una prioridad estratégica para la supervivencia de muchas empresas y la mejora de la competitividad nacional y en una válvula de escape a la fuerte caída de la demanda interna

sentido entre las empresas españolas con operaciones internacionales. En algunos casos puede deberse a la complejidad de las operaciones; en otros, a la dificultad de adaptar las empresas adquiridas al modelo operativo de la matriz; en otros, a los constantes cambios regulatorios; y, en ocasiones, simplemente se explica porque el éxito y un enfoque excesivo hacia los aspectos comerciales y operativos han dejado debilitadas las funciones de control y gestión del negocio.

CUADRO 6

Hay socios y socios

En términos generales, para aquellas organizaciones que no dispongan de experiencias previas en los procesos de internacionalización o no conozcan en profundidad el país de destino resulta aconsejable buscarse un buen socio local. Una buena elección ayuda a dotarse de la inteligencia de mercado y a acortar rápidamente la curva de aprendizaje.

El socio ideal, además de tener conocimiento del sector en cuestión, debe mantener contactos con clientes y proveedores, pero, además y sobre todo, debe tener un encaje con la cultura y el código ético de la matriz, credibilidad y facilidad de interlocución con el equipo gestor de la central, además de hacer suyo el modelo de negocio propuesto.

La elección del socio adecuado es en muchos casos uno de los factores clave para que un proyecto sea o no exitoso. De hecho, son muchos los casos de grandes fracasos en iniciativas de internacionalización por una mala elección del socio local.

Sin embargo, esta sugerencia es una de la más fáciles de ver y, probablemente, la más complicada de ejecutar. La elección de los socios se lleva a cabo a pesar de las diferencias culturales y en muchos casos idiomáticas, sin el rigor y el asesoramiento adecuado, sin realizar la *due diligence* correspondiente y sin comprobar las referencias.

CUADRO 7

Ganarse a las comunidades

Un aspecto que destacar de nuestras empresas internacionales es lo bien que interactúan, por lo general, con las comunidades locales. Esto facilita enormemente su aceptación y su “localización” en el país de destino, la gestión de la imagen, la captación de talento y los aspectos comerciales.

Los esfuerzos realizados en este sentido no son ni casuales ni menores. Las políticas y las prácticas en el ámbito de la responsabilidad social corporativa son, en estos casos, un claro ejemplo de apoyo para reforzar e impulsar la estrategia y el enfoque comercial de nuestras empresas.

En este sentido, resulta curioso comprobar que en una reciente encuesta realizada a consejeros delegados de empresas españolas con inversiones en México una gran mayoría de ellos decía sentirse orgulloso de pertenecer a organizaciones que aportaban valor diferencial a las comunidades en las que se integraban. De hecho, percibían su presencia como una colaboración muy clara con la que contribuían a dejar un México mejor, haciéndolo más competitivo y evolucionado con respecto al que originalmente encontraron.

- **Operaciones y respuesta a la evolución del mercado.** Los riesgos que se asumen en las operaciones internacionales exigen un mayor control y organización. Los controles deberán centrarse principalmente en la revisión de los procesos de negocio, la retención y el desarrollo de las personas clave sobre el terreno, la gestión global de los riesgos, la adecuada adopción de la cultura y los estándares éticos corporativos, así como la observancia de las exigencias legales y fiscales locales. Otro aspecto importante que se debe tener en consideración es la monitorización

de las hipótesis y las asunciones de partida sobre la inversión internacional y su rentabilidad, su evolución y la reacción de los competidores en el mercado.

La experiencia demuestra que los competidores locales, incluso en los países en vías de desarrollo, suelen reaccionar ante la entrada de nuevos competidores, lo que en muchos casos genera serios problemas de sostenibilidad del negocio. En no pocos casos, los competidores locales han logrado retomar las posiciones en su mercado y expulsar a los nuevos entrantes.

Conclusión

Si bien el proceso de internacionalización de nuestras empresas es ya una realidad muy significativa para nuestra economía, la situación económica actual y las oportunidades que se presentan en el exterior imponen la necesidad de redoblar los esfuerzos hacia la internacionalización, especialmente en el caso de las pymes y hacia los países en vías de desarrollo, donde, por lo general, los mercados son menos maduros y el crecimiento económico y demográfico suponen una mayor oportunidad.

Existen numerosas experiencias, lecciones aprendidas y modelos para acometer la salida hacia los mercados exteriores. Todos ellos pueden ser válidos; el reto consiste en saber elegir la ruta más adecuada en este proceso. Para ello, es necesario acometer este tipo de iniciativas con un proceso estructurado y riguroso, que evite errores en la selección de territorios, segmentos de clientes, socios, esquemas de entrada y modelos operativos. Las organizaciones se juegan mucho en ello y, por supuesto, España también. ▽

«La internacionalización de la empresa española: modelos y alternativas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3957.