

Internacionalización empresarial

Argumentos y estrategias
para el directivo

inter

fundación

CEDE

CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**



Internacionalización empresarial

Argumentos y estrategias para el directivo



Equipo de trabajo:

Joan Enric Ricart

Jaume Llopis

Amaia Garrido

Gemma Tonijuan

Consejo editorial:

José María Jordá

José María Grande

Patrocinado por:

Deloitte.

PRESENTACIÓN

La ralentización del crecimiento en la zona euro y su especial incidencia en nuestro país, que está afectando con mayor dureza a la pequeña y mediana empresa, pone de manifiesto la necesidad de trascender los límites de nuestro mercado actual para impulsar el crecimiento de nuestras empresas y asegurar la supervivencia del negocio a largo plazo.

Cuando en la Fundación CEDE decidimos preparar una serie de cuadernos prácticos sobre cuestiones clave en la agenda de directivos y ejecutivos, la internacionalización surgió de manera natural y espontánea como uno de los temas críticos de cara al futuro.

Sin embargo, me gustaría resaltar que la internacionalización va más allá de la mera comercialización de productos y servicios en un escenario global: es una opción estratégica que requiere una profunda reflexión previa sobre el modelo de negocio actual de la compañía y, fundamentalmente, sobre su futuro modelo y el papel que quiere desempeñar en el mercado mundial.

Los testimonios aportados a este estudio por personalidades con un extenso bagaje empresarial e internacional y por organismos públicos cuya misión es asesorar y ayudar a las empresas en este reto, son unánimes al afirmar que el éxito de un proceso de internacionalización parte de la

consideración de una premisa fundamental: la previa definición de una sólida estrategia basada en la ventaja competitiva de la compañía. La adecuada articulación de esta estrategia requiere de un análisis interno sobre los recursos humanos y financieros disponibles para emprender este proyecto, de un riguroso estudio del atractivo de los mercados objetivo, los riesgos potenciales y posibles barreras de entrada y de la selección de la fórmula idónea para estructurar el proceso (exportación, inversión exterior o implantación productiva). Por tanto, internacionalización y estrategia corporativa van unidas, siendo la primera inconcebible sin la segunda.

Este cuaderno invita, por tanto, a replantearse las fronteras de nuestro mercado actual. Con él pretendemos acompañar a la pequeña y mediana empresa en su apertura al mercado exterior, mostrándole las lecciones aprendidas en el camino con ejemplos concretos aportados por las compañías colaboradoras en el estudio.

En este sentido, quisiera manifestar mi más sincero agradecimiento a las empresas que nos han aportado sus casos de éxito, a las personalidades que han enriquecido el estudio con su experiencia personal y profesional y a los organismos públicos que han participado en la elaboración del documento. Asimismo, quisiera agradecer al Patronato de la Fundación CEDE su apoyo, a los profesores Joan Enric Ricart y Jaume Llopis del IESE su gran labor y al Equipo de Trabajo su gran trabajo y dedicación al proyecto.

La internacionalización nos ofrece un número ilimitado de posibilidades y mercados a explorar y procura cuantiosos beneficios en el medio plazo. Ahora bien, es una carrera de fondo, un proceso de prueba y error en que el aprendizaje y la evolución de la compañía son continuos y que, por tanto, requieren del compromiso y la involucración de la Dirección. No está exenta de retos y dificultades, pero transformar estos retos en oportunidades está en nuestras manos y cuanto antes comencemos, antes obtendremos resultados.



Fernando Ruiz
Presidente de Deloitte
Patrono de la Fundación CEDE

La clave, la internacionalización

El éxito del sector exterior va a ser decisivo para la salida de España de la crisis

Tras cuatro años de crisis económica y uno y medio en el epicentro de las tensiones europeas, es comprensible que el pesimismo nos tiene. Sin embargo, ahora más que nunca, debemos mantener la perspectiva: distanciarnos de las dificultades –que no ignorarlas–, reflexionar, analizar nuestra estrategia, nuestros cimientos, y reconocer en ellos nuestras fortalezas. Fortalezas que, por muchos errores cometidos, siguen estando ahí. Con todo, quisiera destacar una fortaleza concreta, no solo por la trascendencia que ha adquirido durante este periodo de dificultad sino, sobre todo, por su exitosa trayectoria durante más de una década. Me refiero, sin duda, a la capacidad de internacionalización de las empresas españolas.

Entre 2000 y 2008, el volumen de exportaciones creció, en promedio, un 5% anual. Un éxito, puesto que el contexto nos era doblemente adverso: se perdió competitividad –entre un 10% y un 14% en función del indicador– y los grandes emergentes dieron el salto exportador. Pero si esa cifra es encomiable, su avance desde 2010 ha sido espectacular. Con un crecimiento anual promedio del 7%, las exportaciones españolas fue-

ron, junto a las alemanas, de las primeras en recuperarse de la debacle del comercio mundial en 2009 y de las pocas, en Europa, que ya han superado sus niveles de antes de la crisis. El éxito del sector exterior cabe atribuirlo al buen quehacer de un nutrido grupo de empresas que han sabido potenciar y explotar sus ventajas competitivas más allá de nuestras fronteras, superando todo tipo de barreras en mercados ajenos y en entornos no siempre propicios.

La empresa española con actividad internacional ha demostrado ser competitiva, preservando una elevada cuota de mercado global –tanto en bienes, en torno al 1,6%, como en servicios, en torno al 3,5%– aun cuando el viento soplaban en contra. Lo ha conseguido manteniendo unos estándares de productividad y eficiencia superiores a la media española –pero también a muchas de sus homólogas europeas– y abriéndose camino al exterior por distintas vías. Por un lado, especializándose en sectores de tecnología media-alta en los que la competencia se dirime no tanto en precios como en diferenciación de producto, marca y calidad. Por otro, explorando y adaptándose a nuevos mercados con gran potencial. La innovación también ha sido un ingrediente fundamental: innovación en sectores punteros en tecnología y también en los sectores más tradicionales que nos podamos imaginar. Seducir a clientes externos con el *know-how*, conocimiento e ideas desarrollados en nuestro país también ha sido un elemento fundamental para las grandes constructoras españolas o las instituciones financieras.

En definitiva, el sector empresarial ha mantenido un espíritu de iniciativa constante, superación e ingenio del que, por fortuna, seguimos y seguiremos beneficiándonos.

La economía española está inmersa en un proceso de ajustes que lastrarán la demanda interna por un periodo prolongado de tiempo, por lo que la clave de la recuperación está en el sector exportador. En ese sentido, las ventajas en competitividad-precio cosechadas desde el inicio de la crisis –los costes laborales unitarios en relación a los de la Eurozona han retrocedido 13 puntos porcentuales desde su máximo en 2008– constituyen un factor de apoyo imprescindible en un entorno cada vez más competitivo. Las dificultades del mercado interno en el corto plazo también componen una palanca de impulso para que más empresas españolas se animen a salir al exterior: en 2011, 123.000 empresas españolas, un 12,5% más que en 2010, exportaron algún tipo de mercancía y el número de empresas que iniciaron o retomaron su actividad exportadora tras al menos cuatro años sin hacerlo aumentó en un 30%.

Nuestras empresas saben del enorme potencial que ofrece un mercado de alcance mundial. En muchos puntos del mundo, están emergiendo economías cuyas perspectivas de futuro son extremadamente halagüeñas y donde surgen y seguirán surgiendo grandes oportunidades. ¡Hay que buscarlas y aprovecharlas! La clave está en la anticipación y la innovación.

Desde el ámbito institucional, cabe emprender iniciativas que promuevan dicha labor y faciliten la internacionalización. Sin embargo, el verdadero motor de la internacionalización está en la propia empresa y en sus directivos.

A estas alturas, pocos cuestionan el hecho de que la internacionalización impulsa el crecimiento económico, pero dicho impulso pasa de ser beneficioso a esencial cuando el gasto interno no aporta el dinamismo suficiente. España está en recesión pero, no nos quepa duda alguna, saldremos del trance y para ello es básico confiar plenamente en que nuestro sector exterior, como ya lo ha hecho en otras ocasiones, nos alumbré el camino hasta esa preciada luz al final del túnel.



Isidro Fainé

Presidente de CEDE y de la Fundación CEDE
(*El País*, octubre 2012)

SUMARIO

<i>Introducción</i> , a cargo de Joan Enric Ricart y Jaume Llopis, profesores de IESE Business School y coordinadores académicos de la publicación	9
Capítulo I: La internacionalización de la economía española	11
TESTIMONIOS	11
Josep Lluís Bonet, presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) y del Grupo Freixenet	11
María del Coriseo González Izquierdo, consejera delegada del ICEX	12
La internacionalización de la economía española	14
Comercio Exterior	15
Inversión Exterior Directa (IED)	20
CONCLUSIONES	22
Oleadas de internacionalización de las empresas españolas	23
CASO Ficosa	24
Ficosa: de pyme a empresa global	24
Capítulo II: Argumentos para la internacionalización	27
TESTIMONIOS	27
Josep Lagares, director general de Metalquimia	27
Luis Saurat, director general de Equipo IVI	29
Por qué y para qué internacionalizar la empresa	31
Crear valor en un contexto de globalización	35
La consistencia con la estrategia de la empresa	39
CONCLUSIONES	40
CASO Cascajares	41
La internacionalización como base de supervivencia y del éxito del negocio	41
Capítulo III: Definiendo la estrategia	43
TESTIMONIOS	43
Ignasi Ricou, consejero delegado de Gallina Blanca Star	43
Definiendo la estrategia	44
En qué mercados entrar	47
Con qué estrategia	49
Con qué tipo de estructura	53
CONCLUSIONES	54
CASO Borges	55
La internacionalización de la Dieta Mediterránea	55

Capítulo IV: El proceso de internacionalización. ¿Cómo internacionalizarse?	57
TESTIMONIOS	57
Javier Mutuberría, director general de Orona	57
El proceso de internacionalización. ¿Cómo internacionalizarse?	59
Consideraciones previas	60
Formas de internacionalización	60
Crecimiento orgánico <i>versus</i> crecimiento inorgánico	66
CONCLUSIONES	68
Caso Cosentino	68
Cosentino: de pequeña empresa familiar a multinacional, gracias a la innovación	68
CASO Grifols	70
Sin miedo a crecer vía adquisiciones y apalancamiento financiero	70
Capítulo V: Internacionalización: barreras y riesgos	73
TESTIMONIOS	73
Bernard Meunier, director general de Nestlé en España	73
Internacionalización: barreras y riesgos	75
Barreras a la internacionalización	75
Principales retos y riesgos en operaciones internacionales	77
CONCLUSIONES	79
CASO H10 Hotels	80
El reto de exportar una experiencia	80
Capítulo VI: Recomendaciones para internacionalizarse	83
TESTIMONIOS	83
Amparo Bertomeu, directora general de la Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España (ANIEME)	83
Mar Sancho Sanz, directora general de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de la Junta de Castilla y León (ADE)	85
David Fernández, director del Departamento Internacional del Grupo SPRI	87
Recomendaciones para internacionalizarse	88
Los diez pasos de la expansión internacional	89
Bibliografía	91

INTRODUCCIÓN

La economía española se ha internacionalizado con rapidez desde la entrada en la Unión Europea, entonces la CEE, en 1986. Esta rápida y efectiva internacionalización ha tenido a las grandes empresas españolas como protagonistas y se ha centrado mucho en Europa, aunque más recientemente se han diversificado los objetivos de nuestras exportaciones e inversiones en el extranjero. Sin embargo, y siempre con notables excepciones, las pequeñas y medianas empresas no han protagonizado un cambio de rumbo similar (capítulo I).

La no participación de las PYMES españolas en los mercados internacionales, más allá de condenarlas a la precaria situación de los mercados domésticos, ha aislado a las empresas y a sus directivos del entorno competitivo internacional, generando una estructura industrial poco competitiva, excesivamente protegida, y tremendamente vulnerable a la creciente integración de las economías mundiales y a la entrada de nuevos competidores. Urge, pues, salir al exterior y exponer a nuestras empresas a los incentivos de excelencia que aporta la competencia internacional.

Ficosa (capítulo I) es una muestra de la profunda transformación que puede representar la internacionalización. En 1986, Ficosa era una empresa mediana concentrada en clientes domésticos. Pero con su internacionalización inició una transformación que le ha llevado a ser el mayor pro-

veedor mundial de espejos retrovisores, a hacer una clara apuesta por los sistemas electrónicos del automóvil y a facturar casi 1.000 millones de euros anuales. Sin la internacionalización, Ficosa ahora no existiría o sería un jugador marginal sin futuro.

En un sector muy distinto, Cascajares (capítulo II) muestra cómo el mercado internacional puede suplir las graves dificultades del mercado doméstico. El camino es largo y difícil. Iniciarlo ahora, más difícil; pero también más necesario. El capítulo II analiza las diversas razones para internacionalizarse, que resumimos en las tres C's de la internacionalización: (1) Crecer; (2) Ser más Competitivos; (3) Generar más Conocimientos. Metalquimia (capítulo II) es un gran ejemplo de los círculos virtuosos que se generan entre estas tres variables. Metalquimia es un especialista de nicho que necesita los mercados internacionales para tener el tamaño suficiente. Compite con estándares internacionales en los mercados más exigentes. Y aprende de clientes pioneros en todo el mundo, logrando un nivel de excelencia en innovación y competitividad internacional en el que apoya su absoluta globalización. Estas conexiones también se dan en el sector servicios, como muestra el caso de IVI (capítulo II) y su apuesta por la expansión internacional en base a la innovación, reforzándose ambas mutuamente.

La internacionalización no es una decisión aislada. Es un largo proceso de transformación, un camino que no tiene marcha atrás. Como todo camino, se inicia en algún punto con la decisión

de empezar a andar. Y en esta decisión hay tres preguntas fundamentales: ¿Dónde ir? ¿Para qué? ¿Cómo? Eso implica decidir en qué países queremos entrar primero, con qué estrategia y con qué organización (capítulo III). Tres preguntas que configuran la estrategia de internacionalización. Casos como el del Grupo Borges (capítulo III) muestran la necesidad de estudiar estas preguntas de manera coordinada, de forma que todo el conjunto tenga sentido.

El camino debe andarse sabiendo a dónde vamos, sin perder el norte, pero con esa actitud de aprender y de virar cuando hace falta, de cambiar y seguir cambiando para ir aprendiendo del proceso, buscando nuevos socios y nuevas organizaciones que permitan transformar las barreras en oportunidades para obtener el fruto de este tremendo esfuerzo que llamamos la internacionalización. Los ejemplos del capítulo IV nos muestran cómo cada empresa debe buscar su propio camino.

De entrada, la internacionalización es cara y conlleva riesgo... Pero ello es indicativo también de la oportunidad que representa. Hay muchas barreras a superar, como los aranceles o las restricciones varias que imponen los países para proteger a sus empresas. Aunque quizás las más importantes sean las barreras internas (capítulo V). Porque los países no sólo están separados por unas fronteras físicas, sino que hay también distancias culturales, administrativas, económicas, geográficas... Superarlas, generar las capacidades para entender y sacar partido de las diferencias

entre mercados, no es nada fácil. La empresa debe cambiar, las personas deben aprender, los directivos deben dar ejemplo, la propiedad debe comprometerse, y así afrontar colectivamente el gran reto de pasar de ser una empresa local a ser una pequeña multinacional.

España no será competitiva si no lo son sus empresas. Sus empresas no serán competitivas si no se internacionalizan pronto y se exponen a la competencia internacional. No lo serán si no apuestan por la innovación, por la calidad, por las marcas, por la excelencia. Si no lo hacemos, seguiremos sufriendo en la recesión, el desempleo y la creciente precariedad. Si en otra época fuimos conquistadores, si algunas de nuestras marcas y enseñanzas se han hecho ya respetar en el mundo y han alcanzado el liderazgo, ¿qué esperamos en tantas y tantas empresas para dar este paso? El tesoro espera a los intrépidos, no nos quedemos atrás.



Joan Enric Ricart



Jaume Llopis

Profesores de IESE Business School
y coordinadores académicos de la publicación

CAPÍTULO I: La internacionalización de la economía española

TESTIMONIOS

Josep Lluís Bonet
Presidente del Foro de Marcas
Renombradas Españolas (FMRE)
y del Grupo Freixenet



El país tiene la salida y el futuro en la internacionalización. El problema es que vamos con retraso. España ha llegado tarde a la globalización, y en consecuencia todavía hay muchas empresas que deben incorporar este fenómeno. Dado el tejido productivo español, hay una gran cantidad de pymes que todavía no han hecho este recorrido, aunque algunas sí lo han iniciado. Yo soy optimista por naturaleza, pero también por experiencia: en la Feria de Barcelona, me doy cuenta de que muchas ya han empezado. Vamos por buen camino. Y esto es coherente con las cifras que demuestran que, actualmente, es el sector exterior el que está tirando de nuestra economía.

España se pasó toda la autarquía cerrada en sí misma. Esto supuso una cerrazón y una pérdida de conexión con el mundo con un coste de oportunidad muy elevado. Afortunadamente, esto cambió con el Plan de Estabilización de 1959. A partir de la transición política, se da un paso hacia la apertura muy importante. Paso que se profundiza en el momento en que España se incorpora a la CEE y, más tarde, con la adopción del euro.

Algunas empresas vieron ya entonces con claridad que había que internacionalizarse, e hicieron los deberes. Es el caso de Freixenet, por ejemplo. En los años sesenta ya contaba con una marca fuerte y consolidada en el mercado español; pero, al mismo tiempo, tenía también una clara vocación de expandirse internacionalmente. Para estas empresas, la internacionalización supuso dos cosas. Por un lado, ganancias de competitividad, ya que sin ser competitivo no se puede ir por el mundo. La internacionalización y la competitividad empresarial van juntas, son dos caras de la misma moneda. Y, por otro lado, supuso asentar una cabeza de puente de la economía española hacia el mundo.

Internacionalización de calidad: el papel de la marca

No se trata de fomentar la exportación “pura y dura”, ni de vender *commodities*, sino de impulsar la internacionalización de calidad: lo

que interesa es vender marca. Cuando tú tienes marca, te la juegas mucho más. Pero también tienes más valor. La internacionalización de calidad, la internacionalización de marca, te obliga a ser mejor y es la única que te permite ocupar posiciones sólidas. Las *commodities*, en cambio, van y vienen. Desde el punto de vista de internacionalización y de innovación, la marca es fundamental. En ese terreno se ha hecho un gran camino, pero todavía queda mucho recorrido.

Precisamente para visibilizar y enfatizar la necesidad de una internacionalización de calidad, en 1999 se constituyó el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE). Inicialmente formado por 17 empresas líderes y pioneras en la internacionalización y hoy integrado por más de un centenar de empresas e instituciones. Estas empresas, a través de lo que nosotros llamamos las *marcas embajadoras*, ya empezaron desde el principio a hacer una labor de acompañamiento, sobre todo de empresas medianas, en su salida al exterior. En ese momento, no con una visión estratégica de la internacionalización, sino como una reacción a las propias crisis coyunturales que teníamos aquí. Por ejemplo, la de 1993, que obligó a muchas empresas a buscarse la vida fuera porque aquí lo tenían muy complicado. Y eso ha vuelto a ocurrir varias veces. Ahora mis-mo, por ejemplo, hay una gran necesidad de internacionalización. Todavía hay muchas empresas que no han hecho el recorrido. Pero así como hace cinco años no veían la

necesidad, ahora ya tienen la convicción de que, o van por aquí, o están sentenciadas.

Las marcas renombradas españolas son una referencia que pueden utilizar para abrirse camino. Además, muchas de ellas participan regularmente en las reuniones del Club de Marcas de Alto Potencial Internacional (MAPI), una iniciativa del Foro de Marcas Renombradas Españolas creada para apoyar, desde las marcas líderes y en colaboración con las administraciones públicas, a las marcas que tienen mayores posibilidades de éxito en el exterior.

María del Coriseo González Izquierdo

Consejera delegada del ICEX



Este estudio sobre la internacionalización de la economía española llega en un momento particularmente acertado, pues la crisis que estamos viviendo obliga al fomento y al máximo aprove-

chamiento del carácter emprendedor y a la búsqueda constante de oportunidades, bien para las empresas ya existentes, que en muchos casos se están viendo exigidas a reinventarse, o bien para aquellas personas empu-

jadas a buscar por cuenta propia las oportunidades que el mercado laboral no ofrece. Y en el presente contexto de debilidad de la demanda interna, este impulso empresarial pasa, necesariamente, por la internacionalización.

A pesar del enorme esfuerzo en inversión y recursos que supone la internacionalización, ésta reporta cuantiosos beneficios:

- Nuevas oportunidades, es decir, el acceso a nuevos mercados supone mayores posibilidades de expansión, crecimiento e ingresos
- Diversificación, ya que a medida que una empresa se internacionaliza se hace menos vulnerable a cambios en la demanda local
- Acceso a recursos más económicos
- Aumento de la calidad y la eficiencia, pues el contacto con la competencia extranjera es una excelente escuela que mueve a la empresa a impulsar su productividad y la calidad de sus productos
- Menores costes de financiación, a través de un acceso al crédito más diversificado y más económico

Así, las empresas exportadoras son de mayor tamaño, más eficientes, realizan más operaciones de inversión y suelen estar en mejor posición financiera que las que operan exclusivamente en el ámbito doméstico. Estas ganancias de eficiencia y competitividad a nivel microeconómico tienen su reflejo a nivel agregado o macroeconómico. Además, el comercio inter-

nacional permite a cada país hacer un uso más eficiente de sus recursos, concentrándose en la producción de aquellos bienes para los que esté mejor dotado y comprando aquellos que no pueda producir eficientemente o, en algunos casos, en absoluto.

Pese a estos beneficios, la internacionalización de las empresas en España sigue siendo, aun con los avances de los últimos años, una asignatura pendiente de nuestra economía. Existen muchas barreras a las que las empresas se deben enfrentar para hacer realidad un proyecto de internacionalización, pero, en general, puede considerarse que estas barreras se resumen en un problema de aumento de los costes (necesidad de contratar personal especializado, de establecerse en el exterior, de viajar, de abrir y mantener canales de distribución y sistemas logísticos, de procurarse una buena y fiable información, etc.).

ICEX aspira a estar al lado de las empresas en esta aventura y para ello ofrece una amplia gama de programas y servicios con los que tiene como objetivo contribuir a que la internacionalización se convierta en un elemento estructural de la economía española y no sólo en un recurso en tiempos de crisis. Por ello animamos a las empresas a emprender este camino y a servirse del apoyo que ICEX les brinda.

La internacionalización de la economía española

La economía española ha experimentado un notable proceso de internacionalización durante las últimas décadas, que se ha reflejado tanto en las transacciones comerciales como en los flujos financieros con el exterior. Actualmente, ocho multinacionales españolas forman parte del selecto *ranking* Global 500 que elabora la revista *Fortune* (Santander, Telefónica, Repsol, BBVA, Iberdrola, ACS, Gas Natural Fenosa y Mapfre, por orden de aparición). Juntas, facturaron en 2011 más de 482 mil millones de dólares. Fuera de los grandes *rankings*, muchas otras empresas –incluidas pymes– han hecho de la expansión internacional de sus marcas y negocios un pilar estra-tégico de su crecimiento y competitividad. Un buen ejemplo lo tenemos en las enseñanzas que agrupa el Foro de Marcas Renombradas Españolas, de tamaños y sectores diversos.

Pero a pesar de los avances conseguidos y de los notables casos de éxito en la expansión internacional de un buen número de firmas, la internacionalización sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes de la economía española. Según datos del ICEX, en 2011 había en España un total de 122.897 empresas exportadoras. Sobre el censo total de empresas¹, esa

cifra no representa más que un 3,8%. Y si nos ceñimos al número de empresas que exportan regularmente –aquellas que lo han hecho durante, al menos, cuatro años consecutivos– el porcentaje desciende hasta un testimonial 1,2%. La contundencia de estos datos demuestra que la internacionalización de las empresas españolas, salvo notables excepciones, sigue siendo insuficiente.

Pero, ¿qué significa, exactamente, que una economía está *internacionalizada*? Básicamente, significa que su tejido empresarial y productivo participa de forma activa y sostenida en el comercio mundial de bienes y servicios, así como en el flujo de capitales destinados a la inversión productiva. A efectos prácticos y simplificando, la internacionalización de una economía viene dada por su actividad de comercio exterior (reflejada en sus exportaciones e importaciones) y por sus flujos de inversión exterior directa (emitida y recibida).

La observación de la situación y evolución reciente de estas dos grandes variables, comercio exterior e Inversión Exterior Directa (IED), nos permite hacer un diagnóstico bastante preciso sobre el grado de internacionalización de la economía española. Lo haremos apoyándonos en el análisis de algunos indicadores comúnmente utilizados para este fin y trataremos, en la medida de lo posible, de establecer comparaciones con otros países. Especialmente con los de nuestro entorno más inmediato, y de forma muy particular con los de las principales economías de la zona euro: Alemania, Francia e Italia.

1. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) que elabora el INE, el número total de empresas en España a 1 de enero de 2011 era de 3.199.617

Comercio exterior

La entrada de España en la CEE en 1986 y, sobre todo, la incorporación al mercado único en 1993 marcan un punto de inflexión trascendental en el comercio exterior que realizan las empresas españolas. La eliminación de aranceles y otras barreras comerciales impulsa el intercambio de productos y servicios con nuestros socios comunitarios, favoreciendo la integración comercial de la economía española. Pero introduce un sesgo que, a pesar de los esfuerzos por aumentar la diversificación geográfica de nuestras relaciones comerciales, se mantiene a día de hoy. La Unión Europea continúa siendo el destino preferente de los productos españoles, concentrando hasta un 67% del valor total de las exportaciones. Además, a esa excesiva concentración geográfica de las exportaciones (y menor implantación relativa de nuestras empresas en el exterior) hay que añadir la concentración de las mismas en un número reducido de empresas. Otros factores que actúan como limitadores del potencial exportador de la economía española son el tamaño reducido de su base exportadora (pocas empresas exportadoras regulares y escasa diversificación sectorial) y la especialización en productos con un valor añadido bajo o medio, más vulnerables a las fluctuaciones de precios y a la competencia global.

Cuota española en el comercio mundial

Según el último informe anual publicado por la Organización Mundial del Comercio (OMC)², con datos de 2011, España es el país número diecisiete en el *ranking* mundial de exportaciones de mercancías, con una cuota del 1,6% sobre el total, y el número ocho en exportaciones de servicios, con una participación del 3,4% sobre el total mundial (ver Figura 1).

Figura 1. El peso de España en el comercio mundial



La evolución reciente de estos datos arroja luces y sombras. Por un lado, España ha logrado mantener estable su participación en el comercio mundial de bienes, a pesar de la irrupción de las economías emergentes (China ocupa el número uno en el *ranking* de países exportadores desde 2009, cuando desplazó a Estados Unidos y Ale-

2. World Trade Report 2012, Organización Mundial del Comercio

mania) y de la crisis económica y financiera de 2008. Las exportaciones españolas, como las alemanas, han resistido razonablemente bien la contracción del comercio mundial, mientras que las de otros países como Francia, Italia o el Reino Unido se han resentido más. Pero, por otro lado, la cuota española en las exportaciones mundiales de bienes sigue lejos del 8,3% de Alemania, y por debajo del 3,4% de Francia o del 2,9% de Italia. En cuanto a los servicios, España es ahora el octavo exportador mundial, lo que significa que ha perdido posiciones y cuota respecto a la situación que ocupaba antes de la crisis.

Lógicamente, el peso relativo de un país en el comercio mundial depende, en gran medida, del tamaño de su economía. Pero, teniendo en cuenta que el peso de la economía española en el PIB mundial está en torno al 2,5%, parece claro que hay margen también para aumentar la participación de las exportaciones españolas en el comercio mundial, por lo menos en cuanto a lo que a mercancías se refiere. Además, la cuota española en el comercio mundial de mercancías también se sitúa por debajo de la que tienen economías con un tamaño similar, en términos de PIB, al de la economía española, como Corea del Sur (3,04%) o Canadá (2,46%).

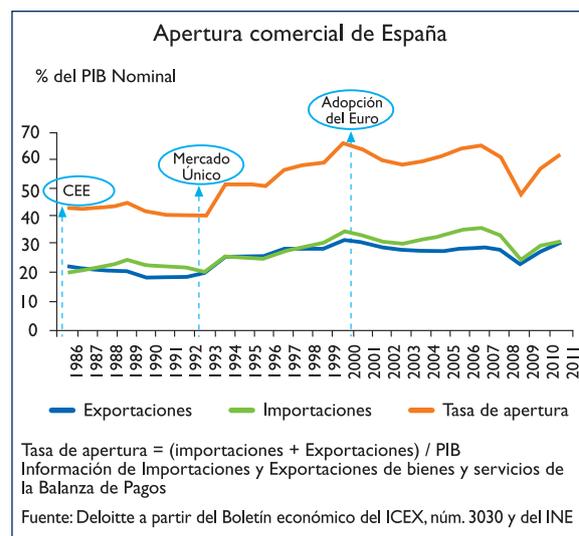
Tasa de apertura comercial

La tasa de apertura comercial de un país mide el peso que tiene en su economía el comercio con el exterior de bienes y servicios. Su cálculo es muy sencillo (no es más que la suma de impor-

taciones y exportaciones expresada como un porcentaje del PIB), y resulta muy útil para observar la situación y evolución de la integración comercial de un país con el exterior.

La apertura comercial de la economía española ha crecido de forma sostenida en las últimas décadas gracias, en gran medida, a la incorporación de España en la Unión Europea. Antes de la adhesión a la CEE (1986), la tasa de apertura de la economía española apenas alcanzaba el 30% del PIB. La incorporación al mercado único europeo (1993), que culminaría con la adopción del euro (2002), impulsó de forma espectacular la integración comercial de España —especialmente con sus socios comunitarios—, de modo que la tasa de apertura se llegó a duplicar (ver Figura 2).

Figura 2. Apertura comercial de España (Bienes y servicios)



Sin embargo, la crisis económica en España y el colapso del comercio mundial durante los años 2008 y 2009 han provocado la ruptura de la tendencia alcista de este indicador. Según los últimos datos disponibles de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la tasa de apertura de la economía española durante el periodo 2009-2011 se situó en el 56% del PIB. Muy lejos del 88,2% de Alemania, aunque por encima del 53,5% de Francia y del 54% de Italia. Una novedad a destacar respecto a la situación anterior a la crisis, cuando la tasa de apertura comercial de España se situaba por detrás de la de estos países.

Al margen de esta señal optimista, lo cierto es que el grado de apertura comercial de la economía española no parece estar a la altura de su potencial. Un claro ejemplo es el reducido peso que tienen nuestras exportaciones de bienes respecto al PIB, del 20,6% en 2011³. Esta cifra es la menor entre las cuatro principales economías de la zona euro; queda lejos del 43,0% que representan en Alemania o del 34% del conjunto de la UEM. El margen de crecimiento es, por tanto, amplio. Y debería explotarse, especialmente ahora que las exportaciones españolas han ganado competitividad gracias a un aumento de los índices de productividad (impulsados por la caída de los costes laborales unitarios) y a la debilidad del tipo de cambio del euro.

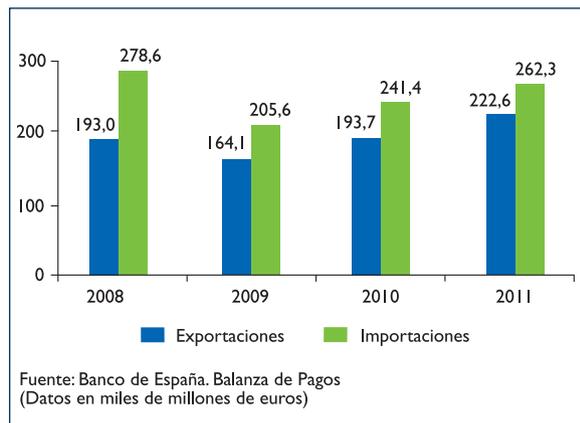
3. Propensión exportadora (*Trade to GDP Ratio*), *Country Profiles*. OMC, 2012

Balanza Comercial

El comercio de bienes con el exterior de la economía española, reflejado en las importaciones y las exportaciones de mercancías, ha sido tradicionalmente deficitario. Sin embargo, y a pesar del lastre que históricamente ha supuesto nuestra fuerte dependencia energética del exterior (las importaciones energéticas ascendieron en 2011 a 56.000 millones de euros: un 22% del total de importaciones), la balanza comercial española ha variado significativamente en los últimos años. Especialmente, a raíz de la crisis.

Durante el periodo 2008-2011, las importaciones españolas de bienes y servicios han retrocedido un 5,6% (Figura 3). Un claro efecto de la recesión y de la caída de la demanda interna, al que hay que añadir el de la subida de precios de nuestras principales importaciones (entre 2007 y 2011 el precio del barril de Brent aumentó un 50%: de 72 a 108 dólares). Sin embargo, las exportaciones han acumulado un crecimiento del 15,35% durante ese mismo periodo. Como resultado, nuestro proverbial déficit comercial exterior se ha visto reducido a prácticamente la mitad: en 2011 se situó en 39.701 millones de euros, el equivalente a un 3,7% del PIB en términos reales (en 2008 representaba el 7,5% del PIB). Nuestra tasa de cobertura –la cantidad de importaciones que se pueden financiar con los ingresos de las exportaciones– ha pasado del 69,3% del año 2008 al 84,9% en 2011.

Figura 3. Balanza Comercial (2008-2011)

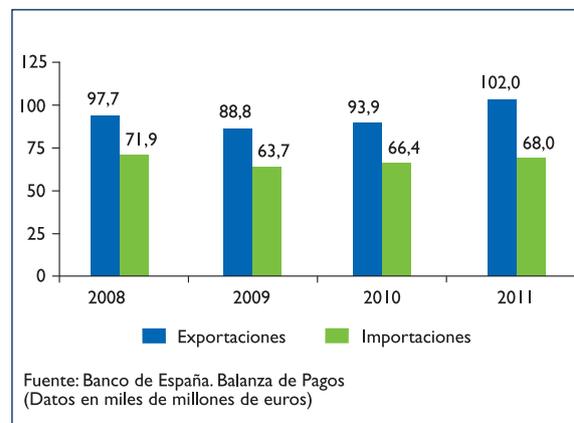


Aunque una parte del mérito es debida al desplome de las importaciones provocada por la caída de la demanda interna, hay que destacar el dinamismo de las exportaciones, pues aun habiendo sufrido también el envite de la crisis (en 2009 cayeron un 15%), siguen siendo el único motor de la economía que no se ha parado. En 2011 avanzaron un sólido 9,5%, consiguiendo que la contribución de la demanda exterior al PIB fuera positiva (el equivalente al 2,5% del PIB) por cuarto año consecutivo. Es más: España logró el año pasado el primer superávit comercial de la historia con la eurozona (1.600 millones de euros). Un saldo comercial que fue igualmente positivo (2.060 millones de euros) respecto al conjunto de la Unión Europea. Un dinamismo exportador que responde a una ampliación de la base exportadora y a una mayor diversificación geográfica hacia las economías emergentes; aunque ambas, como veremos a continuación, siguen siendo insuficientes.

Balanza de servicios

Buena parte del déficit comercial español ha sido tradicionalmente compensado con el superávit de la balanza de servicios (ver Figura 4). En 2011, las exportaciones de servicios sumaron 101.999 millones de euros (un 8,7% más que en 2010), mientras que las importaciones ascendieron a 68.002 millones de euros (un 2,5% más que en el ejercicio anterior). El superávit, por tanto, se situó en 33.997 millones de euros, ampliándose en un 23,6% respecto al registrado en el ejercicio anterior. Una mejora que responde al buen comportamiento de las exportaciones de servicios de turismo y viajes (cuyos ingresos permiten cubrir hasta un 81% del déficit comercial total en 2011), pero también de las de “otros servicios”, que por segundo año consecutivo han registrado también un superávit.

Figura 4. Balanza de servicios (2008-2011)



Empresas exportadoras en España

En España hay cerca de tres millones doscientas mil empresas, de las que apenas un 3% exportan. De éstas, solo unas 37.000 lo hacen de forma regular: apenas el 1%. Dicho de otro modo: de cada cien empresas, noventa y nueve no han incorporado el vector de la internacionalización a sus estrategias de negocio. Ni siquiera ahora, con un consumo interno deprimido y sin visos de mejorar a corto o medio plazo. Aunque sí empiezan a ser conscientes de la necesidad de abrirse camino en nuevos mercados.

Básicamente, hay dos razones que explican este escaso afán exportador. La primera es el tamaño de las empresas. El tejido empresarial español está compuesto muy mayoritariamente por pymes y autónomos (95%), y distintos estudios han comprobado que el tamaño de la empresa está estrechamente relacionado con su propensión a exportar: las empresas grandes exportan más y a un número mayor de países. La segunda razón es de tipo histórico: la autarquía retrasó el proceso de internacionalización de la economía española, por lo que la experiencia y cultura exportadora de la mayoría de empresas españolas es relativamente escasa. Al menos, comparativamente con la de los países de nuestro entorno más inmediato.

La buena noticia es que año tras año aumenta el número de empresas que salen a vender sus productos al exterior. En 2011, por ejemplo, el número de empresas exportadoras aumentó un 12,5%. Ahora son un total de 122.897, mientras que en

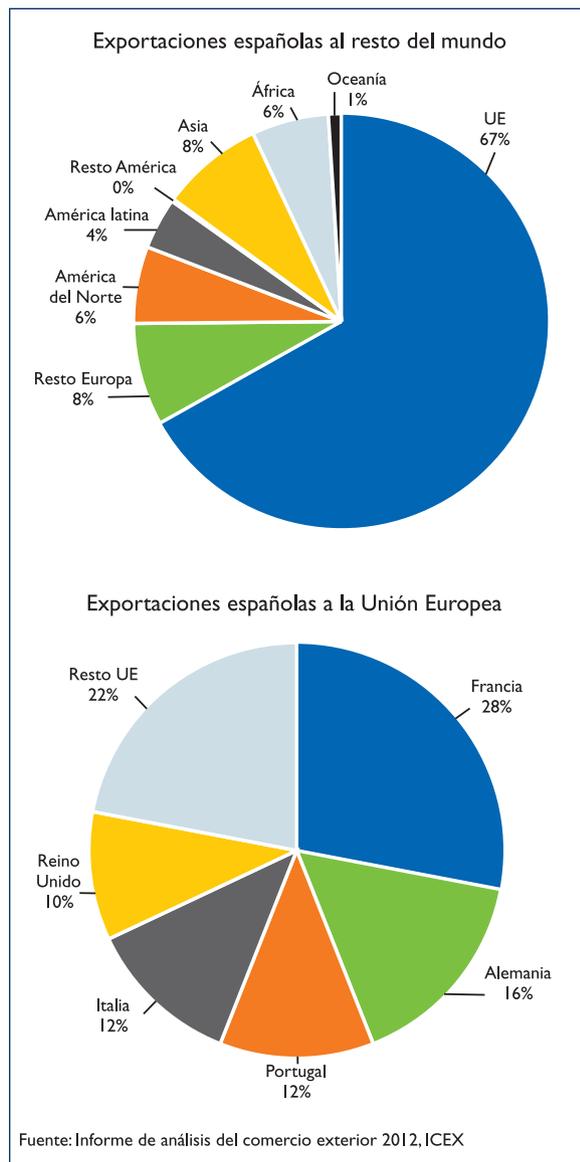
el año 2000 eran tan solo 66.278: en la última década, el número de empresas exportadoras ha aumentado más de un 85%. La mala noticia, como ya se ha apuntado, es que la cifra de exportadoras regulares es todavía muy baja (37.250). Con el agravante de que ha descendido en los últimos tres años (con una caída acumulada del 6,1%) por la dificultad de las empresas para acceder a la financiación. La crisis y la falta de crédito están provocando que algunas de las empresas que exportaban con regularidad hayan dejado de hacerlo. Un problema que afecta especialmente a las pequeñas y medianas empresas, pero del que no están exentas compañías más grandes⁴.

Pero el reducido tamaño de nuestra base exportadora no solo se refiere al número de empresas y a su dimensión media. También atañe al número de países a los que exportamos y al número de sectores que participan en los intercambios comerciales con el exterior.

Las exportaciones españolas, como ya se ha apuntado anteriormente, están muy orientadas hacia mercados maduros y, especialmente, hacia los países de la UE. Las ventas a los países miembros todavía suponen un 67% del valor total de las exportaciones (53% zona euro + 14% resto UE), mientras que la penetración de las exportaciones españolas en los mercados más dinámicos a nivel internacional todavía es muy escasa (Figura 5).

4. "La crisis eleva número de pymes que tienen que dejar de exportar regularmente". *Expansión*, 10 de junio de 2012.

Figura 5. Exportaciones españolas por destino, 2011



Las exportaciones españolas a algunos países fuera del ámbito europeo muestran unas tasas de crecimiento anual de dos dígitos. Es el caso de Canadá (31%), Japón (30,8%), China (28%), Rusia (26,6%), Oriente Medio (22,3%), Argentina (21,8), Brasil (20,9%) o India (12,6%), entre otros. Sin embargo, todavía representan una parte residual del valor total de los productos exportados por las empresas españolas. Las exportaciones a los países BRIC, por ejemplo, han aumentado significativamente en los últimos años, pero su peso sobre el valor total apenas alcanza el 4,6%.

En cuanto a la distribución de las exportaciones por sectores, los más activos son el de los bienes de equipo, el del automóvil y el de alimentación y bebidas. Juntos, suman prácticamente el 50% del valor de las exportaciones. La excesiva concentración de las exportaciones en un número reducido de sectores y su especialización en productos de escaso valor añadido (mayoritariamente con un contenido tecnológico medio o bajo) también están limitando el potencial exportador de la economía española.

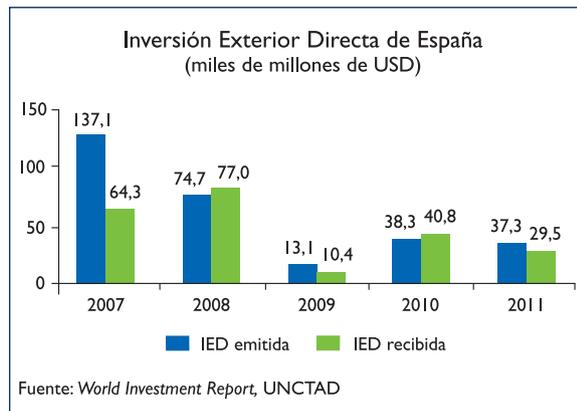
Inversión Exterior Directa (IED)

Según el último *Informe sobre las inversiones en el mundo*⁵ que elabora anualmente la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), España se situó en 2011 en el número 14 del *ranking* por países en Inver-

5. *World Investment Report (WIR) 2012*

sión Exterior Directa emitida, con una cuota del 2,2% sobre el total de inversiones realizadas en el mundo. Las empresas españolas realizaron inversiones en el exterior por valor de 37.256 millones de dólares, mientras que la Inversión Exterior Directa recibida por España ascendió a 29.476 millones. Eso significa que nuestro país es un emisor neto de inversiones, con un saldo positivo de 7.780 millones de dólares. Como puede apreciarse en la Figura 6, las inversiones de las empresas españolas en el exterior retrocedieron en 2011 respecto a los niveles del periodo anterior (un 2,8%). Y aunque se han recuperado respecto a los mínimos de 2009 –entre 2008 y 2009 acumularon una caída superior al 90%– siguen muy lejos todavía de los niveles anteriores a la crisis.

Figura 6: Inversión Exterior Directa de España, 2007-2011



Dentro de ese periodo de mayor expansión de la inversión directa realizada por empresas es-

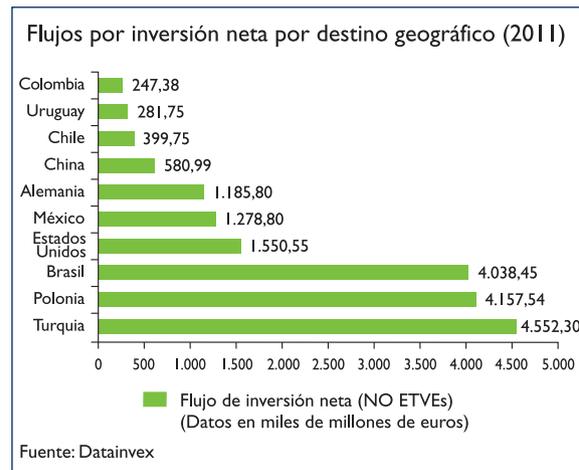
pañolas en el exterior, pueden distinguirse dos grandes oleadas. En la primera (1999-2001) el mayor volumen de inversiones se concentra en los países de Latinoamérica y especialmente en el sector energético, aunque también hubo operaciones destacadas en los ámbitos de la industria, de los servicios financieros y de los servicios de información y comunicaciones. Es en esa etapa, y al calor de los procesos de privatización puestos en marcha en distintos países latinoamericanos, cuando las grandes compañías españolas (Repsol, Telefónica, Santander, BBVA, Iberdrola, Iberia...) empiezan a tomar posiciones en esos mercados y a operar como verdaderas multinacionales. Una vez afianzada su posición en estos mercados, que reforzaron significativamente sus respectivos negocios, muchas de ellas pusieron el punto de mira en Europa.

En la segunda oleada inversora (2006-2007) predominaron, como principal destino geográfico, las operaciones realizadas en Europa. Con un especial protagonismo de las dirigidas a los sectores de información y comunicación (como la adquisición de la británica O2 por Telefónica) y de la energía (por ejemplo, la compra de Scottish Power por Iberdrola).

La crisis de 2008 puso punto final a esa etapa de expansión. Desde entonces y hasta hoy, la inversión en el exterior de las empresas españolas se ha reducido abruptamente, con niveles que han logrado remontar los mínimos de 2009 (apenas 3,5 miles de millones de euros) pero que están muy lejos de alcanzar los niveles anteriores a la

crisis. En 2011, los flujos de inversión neta de las empresas españolas en el extranjero registrados fueron de algo más de 13 mil millones de euros. Por destino geográfico, las inversiones realizadas presentan una mayor diversificación que las exportaciones (Figura 7). En este caso, el gran reto pasa por aumentar la presencia comercial o productiva de las pequeñas y medianas empresas en el exterior y por aumentar el número de sectores que invierten en otros países, ya que el grueso de las operaciones las siguen realizando las grandes multinacionales y, en particular, las de los sectores de telecomunicaciones, transporte aéreo, servicios financieros y energético, que concentran más de la mitad del valor de las inversiones.

Figura 7: Principales destinos de la inversión de empresas españolas en el exterior

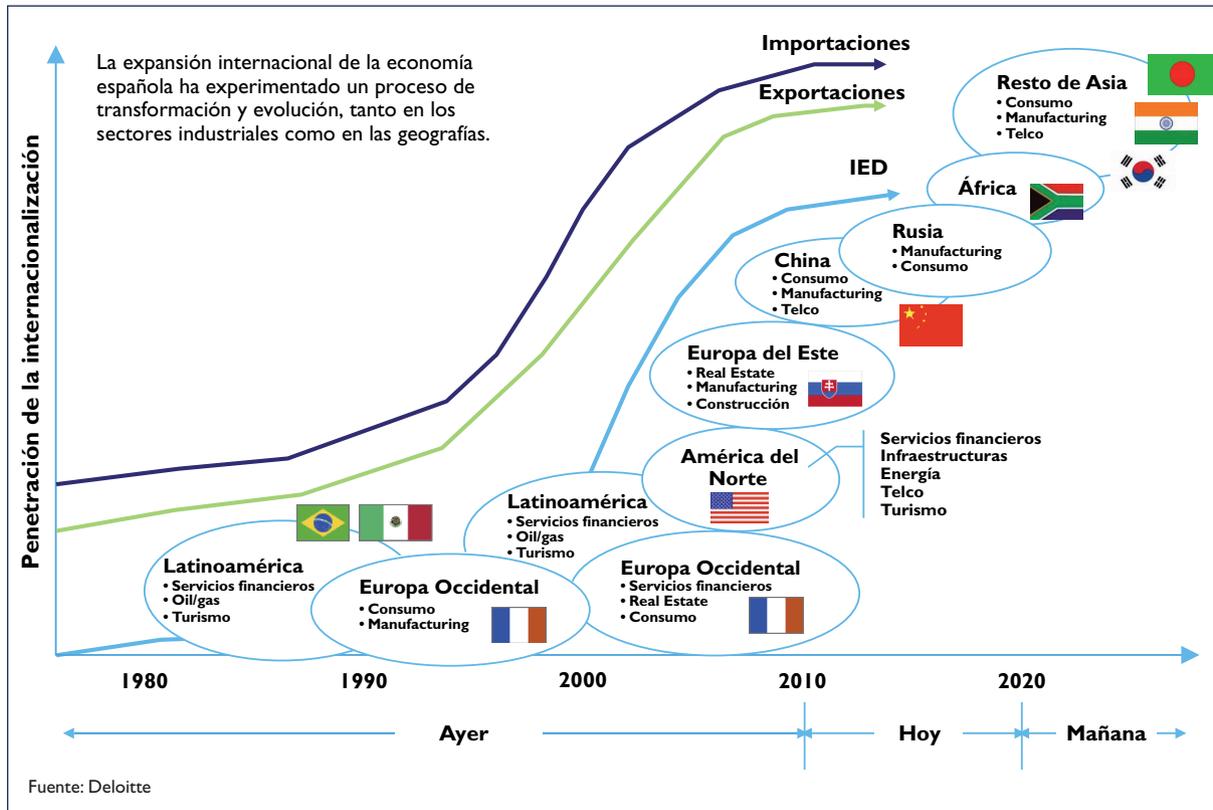


CONCLUSIONES

- La capacidad exportadora de nuestro tejido productivo está todavía muy lejos de alcanzar todo su potencial, por lo que hay mucho margen para el crecimiento.
- Es imprescindible aumentar el tamaño de la base exportadora (número de empresas que exportan o invierten en el exterior, número de países a los que se dirigen, número de sectores y productos implicados), así como diversificar su actividad hacia mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento.
- Aumentar el peso de los productos con un mayor valor añadido y aumentar la diversificación por sectores de las exportaciones las haría menos vulnerables a los ciclos económicos, de modo que el sector exterior podría seguir contribuyendo positivamente al crecimiento de las empresas, del empleo, y de la economía en su conjunto.
- Las empresas españolas no pueden perder el tren de la internacionalización porque les va el futuro en ello: su competitividad, su rentabilidad e, incluso, su propia supervivencia. El aislamiento nos hace débiles.

Oleadas de internacionalización de la empresa española

Figura 8. Oportunidad: apertura hacia nuevos mercados



CASO FICOSA



Ficosa: de pyme a empresa global

Ficosa es una multinacional que desarrolla, fabrica y vende componentes para todas las grandes marcas del automóvil: Toyota, Volkswagen, BMW, Ford, Audi, Nissan, Seat... La compañía, que cuenta con una plantilla global de más de 8.500 trabajadores y está presente en 19 países, cerró 2011 con unas ventas de 973 millones de euros: un 31% más que en el ejercicio precedente. Cerca del 95% de su facturación procede del exterior.

Cuesta creer que Ficosa fuera en su día una pyme. Pero lo fue: como casi todas las empresas lo son en sus inicios. La historia de Ficosa empieza en 1949 en un pequeño taller en Barcelona dedicado a la fabricación de cables. Una empresa familiar regentada por tres socios –Josep Pujol Sucarrats, Josep Maria Pujol y Josep Maria Tarragó–, que pronto se reveló como un negocio muy próspero. Aunque no por eso uno deja de sorprenderse y de preguntarse cómo lo han hecho: cómo se pasa de ser una pequeña empresa familiar y de carácter local a convertirse en un grupo global, con fábricas en España, Brasil, Estados Unidos,

Argentina y China (entre otros tantos países), proveedor y socio tecnológico de las principales automovilísticas.

Las cifras del crecimiento de Ficosa hablan por sí solas. De facturar 36 millones de euros en 1986 saltó a los 195 millones facturados en 1995. Es decir, en menos de diez años, más que quintuplicó su cifra de negocio. Pasados cinco años más, en 2000, las ventas se habían triplicado: prácticamente alcanzaban ya los 600 millones de euros. Diez años más tarde, en 2010, ya eran 744 millones. Y siguen subiendo.

Veamos cómo se ha producido, por etapas, ese espectacular crecimiento. Unas etapas que, cabe señalar, coinciden con los grandes hitos en el proceso de internacionalización de la compañía.

• Mercado local (1949-1986)

Cuando los Pujol-Tarragó abrieron su taller en Barcelona, la industria del automóvil en España era prácticamente inexistente. La entrada de los primeros constructores (Seat, Citroën, Peugeot, Ford...) no se produjo hasta los años 60 y 70, cerrada ya la etapa autárquica. Sin embargo, y a pesar de la incipiente liberalización, España era todavía un país cerrado, tanto política como económicamente. Ese contexto favoreció que el negocio de Ficosa, constituida como tal en 1976, pudiera prosperar sin tener que afrontar demasiada competencia. Por aquel entonces, las medidas pro-

teccionistas exigían a los fabricantes que se instalaban en España que sus principales proveedores fueran españoles. La estrategia de Ficosa se centró en convertirse en un proveedor de referencia para ellos, lo que le permitió alcanzar una posición de liderazgo en el mercado español e incluso dar algún paso para abrirse camino en Portugal.

• Mercado europeo (1987-1995)

La entrada de España en la CEE y la incorporación al mercado único europeo, junto con la decisión de los grandes fabricantes europeos de centralizar sus compras, impulsaron a Ficosa a lanzarse a la conquista de Europa. Tenía dos grandes motivos para hacerlo: estar cerca de los centros de decisión de sus principales clientes y reaccionar ante la inminente entrada en España de competidores europeos. Pero no fue una decisión fácil de tomar. De hecho, en aquel momento se pusieron sobre la mesa tres alternativas bien distintas: seguir concentrados en el mercado interior (que suponía alrededor del 90% de las ventas), vender la empresa (había ofertas interesantes por parte de competidores extranjeros) o apostar por el crecimiento exterior. Y eso último fue lo que hicieron. Inicialmente, apostando por el establecimiento de oficinas técnico-comerciales en Francia, Inglaterra, Alemania e Italia. O sea: cerca de las matrices de Citroën, Peugeot, Ford, Volkswagen, Opel, Fiat... Con la implantación a través de estos centros de desarrollo se buscaba dar una imagen de empresa inno-

vadora, de orientación europea y con capacidad para convertirse en un proveedor de referencia para el cliente. Esos centros debían actuar como un caballo de Troya, debían servir para abrir la puerta de la casa del fabricante. Y aunque no fue fácil, la proximidad física con sus clientes y la clara apuesta por la innovación permitieron a Ficosa ganarse poco a poco el respeto y la confianza de sus clientes. Al final de esta etapa, casi el 60% de los 195 millones que factura Ficosa ya proceden del exterior: la expansión europea de la compañía ya es una realidad tangible.

• Mercado global (1996-2000)

A principios de los años 90, y ante la caída de las ventas por la recesión económica, se impone una drástica reducción de los costes de producción. Los fabricantes de componentes (que entonces suponen entre un 60 y un 70% del coste total) deben adaptarse a las nuevas exigencias de las automovilísticas, que para ser más competitivas empiezan a operar bajo el concepto de "plataforma global". Eso significa que los distintos modelos de coches se agrupan en familias y se fabrican en una misma plataforma, compartiendo recursos y componentes, para aumentar la escala de producción y reducir los costes. En la práctica, eso supone la "globalización" de la estructura de compras en términos de proveedores y de precios. Tanto los fabricantes como los proveedores se lanzan a la búsqueda de la máxima eficiencia operativa a través de la globalización. En el

caso de Ficosa, eso pasa por abrir nuevos mercados con los que ganar masa crítica (en 1995 da el salto hacia EEUU y México y en 1997 hacia Brasil y Argentina) y por dar sus primeros pasos en Asia (en 1998 entra en India a través de una joint venture con el Grupo Tata). En el año 2000 la cifra de negocio de la multinacional española llega a los 593 millones de euros.

• **Organización mundial (2001-2010)**

En 2001 Ficosa da un salto cualitativo y cuantitativo con la compra de la división de retrovisores de Magneti Marelli, consolidando y reforzando su estrategia de globalización. Opta por reforzar la estructura y competitividad de los centros productivos y de desarrollo que tiene por toda Europa (Polonia, Rumanía, Eslovenia, Turquía...) y, al mismo tiempo, continúa con la apertura de nuevos mercados. Especialmente en los países emergentes, firmando acuerdos con empresas locales en Corea (2001), China (2002) o Rusia (2007). Hasta que llega la crisis. Durante los ejercicios 2008 y 2009 la producción y las ventas caen, de modo que Ficosa se ve obligada a poner en marcha un plan de ajuste para dimensionar la empresa. Pasado el bache, la facturación no solo ha remontado, sino que ya supera, y con creces, los niveles anteriores a la crisis: 974 millones de euros en 2011. Y no se conforman: la multinacional ha puesto en marcha un plan a cuatro años vista con el que pretende llegar a los 1.400 millones de euros en ventas.

CAPÍTULO II: Argumentos para la internacionalización

TESTIMONIOS

Josep Lagares
Director general de Metalquimia



Nuestra media histórica, de los últimos quince años, es de un 85% de nuestra facturación en el exterior. Aunque hemos llegado a picos del 92%. Hacemos maquinaria y tecnología

para el proceso de productos cárnicos. Y nos gusta decir que cada vez que encontramos una innovación, cambiamos, de alguna manera, la forma como hasta ahora se ha procesado la carne en el mundo. Ya desde sus inicios, en el año 1971, Metalquimia se inicia en el mercado español con el lanzamiento de una innovación, la inyectora por efecto spray, que supuso un avance muy importante, una nueva forma de hacer los productos cárnicos cocidos: el jamón de york, por ejemplo. Era un avance muy importante, supuso un salto cuántico en la forma de procesar la carne, y eso, evidentemente, ya no sólo nos abrió las puertas del mercado nacional, sino también

del internacional. Aun así, entre 1971 y 1975 Metalquimia se centró en el mercado español y en los clientes que había entonces. En el año 1976 nos dimos cuenta de que el mercado español se nos había quedado pequeño e hicimos la primera exportación a Portugal. A partir de aquí, ya hicimos el salto hacia Latinoamérica, por una razón clara de proximidad cultural: por un lado, compartíamos el idioma; por otro, los países latinoamericanos son países donde se consume mucha carne. Y a principios de los ochenta continuamos la expansión hacia Norteamérica, hacia los Estados Unidos, que históricamente ha sido, y sigue siendo, uno de nuestros principales mercados. Mientras tanto, durante todo este tiempo, también estuvimos consolidando el mercado europeo y los mercados más próximos, como el francés y, sobre todo, el italiano, reforzando así nuestra expansión internacional. Y ya hacia los años noventa hicimos el salto hacia la zona del Asia-Pacífico, con clientes en China, Australia, Japón, Corea del Sur... Todo este camino que hemos ido recorriendo, es el que nos ha permitido alcanzar unos ratios tan importantes de exportación. En estos momentos tenemos maquinaria o tecnología nuestra funcionando en más de 75 países de todo el mundo. Y podemos decir, con orgullo, que las principales multinacionales del sector cárnico y los grandes procesadores mundiales tienen tecnología catalana, hecha en Girona.

“Creativación”

Toda nuestra singladura internacional ha sido posible gracias a que en su día fuimos capaces de idear una máquina –la inyectora, en aquel momento– que cambió la forma de procesar la carne permitiendo fabricar productos de alto rendimiento; al cabo de dos o tres años, lanzamos los reactores de masaje, que también cambiaron la forma de procesar la carne, permitiendo hacer los llamados productos “merma cero”, inéditos hasta el momento; al cabo de pocos años, la tecnología de marinado de carnes frescas por efecto “spray”, que tampoco se había hecho nunca de forma industrial, y que también supuso un salto cuántico en el procesamiento de la carne; y, más recientemente, la tecnología QDS, que permite reducir el tiempo de curación de los embutidos curados desde los dos meses de secado en cámaras que se requerían hasta ahora, a tan solo cincuenta minutos.

En todo este proceso de innovación constante, que nosotros hemos bautizado como “*creativación*” (gestión sistemática de la creatividad y la innovación), una de las preguntas que siempre nos hacemos, antes de dedicar un solo euro al desarrollo de un nuevo producto, es: “*¿a cuántos clientes venderemos este producto y a cuántos países podremos ir?*” Antes de empezar el diseño del producto ya tratamos de anticipar qué rendimiento nos va a dar: cuánto invertiremos en desarrollarlo versus

cuánto facturaremos con él. A priori. Siempre, a priori. Y si la respuesta a estas preguntas no es, también a priori, “*a muchos clientes y en muchos mercados*”, ya no nos ponemos a ello. Hay que priorizar, y más en una pyme como la nuestra, donde siempre hay más ideas que recursos para llevarlas a cabo. Eso es algo que también se aprende a base de errores. Y a nosotros nos ha ocurrido. Creíamos tener un producto prometedor –¡hasta nos dieron un premio a la innovación!– y resultó ser un fracaso comercial global. Pero gracias a eso, pusimos en marcha esta nueva filosofía, este nuevo movimiento, de la *creativación*. El reto es pensar en clave internacional. El producto o el modelo de negocio deben ser concebidos, ya de antemano, a escala global. Luego habrá retos de adaptación, claro. La inyectora que nosotros vendemos en Norteamérica, por ejemplo, cambia respecto a la que vendemos en Latinoamérica: hay que adaptarse a diferentes estándares para cada país... Los modelos son distintos y también lo son los productos que procesan. Pero la máquina de base es la misma. El núcleo básico de tu producto ha de poder servir en muchos mercados. Después ya harás todas las adaptaciones nacionales o domésticas que sean necesarias, pero el modelo básico debe poder funcionar en muchos sitios. Si no, no tiene ningún sentido desarrollarlo.

Luís Saurat

Director general de Equipo IVI



IVI (Instituto Valenciano de Infertilidad) nace en el año 1990 como la primera institución médica en España especializada íntegramente en Reproducción Humana. Hoy es líder europeo en medicina reproductiva y un

referente mundial tanto para la comunidad científica como para todas aquellas parejas que no pueden tener hijos de una manera natural.

En palabras de Luís Saurat, director general de IVI, en su proceso de expansión se distinguen tres fases: “una primera (1995-2002), más intuitiva y como respuesta a la demanda de nuestros pacientes, una segunda (2003-2011), más organizada y estructurada, coincidiendo con el proceso de profesionalización de la Compañía y con un importante componente en términos de esfuerzo por parte de la expansión internacional, y una tercera (2012) en la que estamos tratando de poner en valor nuestro posicionamiento como referente en el sector mediante la cesión de conocimiento”.

En todo este proceso el I+D+i ha constituido un eje fundamental y así se plasma en la estrategia, misión y visión de la compañía, “es parte

de nuestro código genético. La actividad investigadora nos ha posicionado como un referente en el ámbito médico y ha facilitado el proceso, si bien tampoco podemos decir que haya sido un factor clave en las dos primeras fases, sí lo está siendo en la tercera, pues una de las cosas que más ha valorado el Grupo NOVA para elegirnos como socio tecnológico en India es que practicamos lo que ellos llaman una “*research-driven medicine*” y, de hecho, dentro de la cesión de conocimiento se incluye nuestro *know-how*, adquirido tras años de práctica y de I+D.”

IVI es un referente en actividad investigadora en Latinoamérica. Razones culturales e idiomáticas habían hecho frecuente su colaboración con universidades y su presencia en congresos y actos científicos. “Además, desde hace años impartimos un Master de Reproducción Humana con notable reconocimiento entre los especialistas latinoamericanos, que nos sirvió de herramienta de “*recruiting*” a la hora de buscar personas capaces de liderar clínicas IVI. En definitiva, Latinoamérica era un destino que no nos resultaba lejano.”

La compañía acaba de firmar una alianza con Nova Medical Centers, grupo médico con diez clínicas quirúrgicas en India. “India es uno de los países con mayores posibilidades de convertirse en una de las economías líderes del mundo en los próximos años. Además, dispone de abundante personal cualificado, excelen-

tes médicos, financieros, informáticos... Para nosotros era difícil entrar en la India mediante un modelo de clínicas propias. Es un país lejano y culturalmente distinto. Sin embargo, el grupo NOVA se estaba planteando la creación de una red de clínicas de medicina reproductiva de alto nivel de calidad y podía aportar su experiencia en el sector sanitario del país, así como recursos financieros. Al proyecto se incorporó, como director médico, un prestigioso ginecólogo indio con experiencia en medicina reproductiva, pero creían que necesitaban un socio que les aportara el *know-how* necesario, un socio tecnológico (y vinieron a llamar a nuestra puerta). Fue fácil llegar a un acuerdo: a cambio de una participación en el capital y un *royalty* aceptamos cederles *know-how*, sistemas de control de calidad, sistemas de información y nuestra marca, que pueden utilizar en “*co-branding*” en la India bajo una serie de condiciones.”

En la consistencia de la estrategia del Grupo en todos los países ha tenido mucho que ver su fuerte cultura corporativa. “El modelo de crecimiento orgánico que fundamentalmente hemos seguido ha sido más lento que otros posibles pero nos ha permitido formar a los responsables de cada clínica y a sus equipos en los valores de nuestra organización. Los programas de formación, la identidad corporativa y las grandes estrategias (marketing, recursos humanos, etc.) son comunes, si bien hay aproximaciones locales para ofrecer

nuestros servicios lo más adaptados posible a las necesidades de cada mercado.”

Considera el balance de su actividad exterior muy positivo, además de la exportación de sus servicios mediante clínicas en el extranjero, muchos de los pacientes de otros países (especialmente europeos) acuden a sus clínicas en España por razones económicas, de prestigio o relacionadas con los diferentes ámbitos legislativos. Este factor ha contribuido a que IVI haya seguido creciendo a pesar de la situación de la economía española. El peso de las clínicas extranjeras es todavía moderado (en torno al 10% de la facturación), pero su aportación en términos de posicionamiento y prestigio es muy notable.

Para Luís, hay tres recomendaciones fundamentales para todas aquellas pymes que deseen afrontar el reto de la internacionalización:

- Contar con un buen equipo humano es fundamental
- Tendemos a creernos que esto de la internacionalización es como el eslogan de una famosa marca de cerveza, “donde vas triunfas”. Pues no es tan fácil. Por mucho que aquí seas bueno, fuera has de ser mejor
- Siempre hay que tener margen de maniobra. Todo es más complicado y cuesta más de lo que al principio parece, pero con ilusión y esfuerzo todo sale

Por qué y para qué internacionalizar la empresa

Cuando una empresa decide abrirse al exterior suele hacerlo motivada por la posibilidad de crecer abriendo nuevos mercados, por la conveniencia de diversificar sus actividades (y los riesgos asociados), para estar cerca de sus clientes, con el propósito de abaratar costes (laborales o de aprovisionamiento) o empujada por la necesidad de compensar la caída de la demanda en el mercado doméstico. Esos son los principales argumentos que esgrimen a la hora de justificar su voluntad de expandir sus negocios en el exterior. Aunque, lamentablemente, hay que añadir uno más: la propia supervivencia de la empresa. Una razón que ahora pesa más que nunca, dada la penosa situación de la economía española. Con una tasa de paro que ya supera el 25% de la población y un consumo, tanto privado como público, deprimido y sin visos de mejorar a corto o medio plazo, la salida de las empresas españolas al exterior ha pasado de ser una opción a convertirse en un imperativo.

Lo cierto es que en España todavía se practica la internacionalización “oportunistica”. En muchos casos, las razones que empujan la salida al exterior de las empresas son más reactivas (caída de las ventas en el mercado doméstico, respuesta a la entrada de competidores externos, necesidad de diversificar riesgos, seguir a clientes...) que proactivas. Pero la creciente e imparable globalización de los mercados no solo las enfrenta a la necesidad de superar estos y otros retos. Tam-

bién abre un mundo lleno de oportunidades para las que sean capaces de explotar sus ventajas competitivas en un entorno global.

Los beneficios de la internacionalización

Según un estudio realizado por Analistas Financieros Internacionales (AFI) para el ICEX⁶ las empresas internacionalizadas, tanto grandes multinacionales como pymes:

- Son más grandes, tanto en volumen de facturación como en tamaño de plantilla. Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores (en términos de empleo total) que las que ni invierten ni exportan. Y dos veces mayores que las que solo exportan. Éstas, por su parte, son casi cinco veces mayores que las que no exportan. Aunque los órdenes de magnitud varían mucho por sectores, el patrón general se da sin excepciones
- Son más competitivas y tienen índices de productividad más elevados. Los datos revelan que la productividad por empleado en las empresas que invierten en el exterior es un 25% superior a la de las que únicamente exportan, y un 77% superior a la de las empresas que ni invierten ni exportan
- Generan más y mejor ocupación. Crean más empleo, de nivel más cualificado y mejor retribuido, y también más estable

6. *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*. ICEX & AFI, mayo 2010

- Resisten mejor a ciclos adversos. Al ser más competitivas y estar más diversificadas, consiguen mantenerse a flote –e incluso seguir creciendo– en épocas de recesión económica

Un buen ejemplo lo tenemos en las **empresas del IBEX 35**, cada vez más internacionalizadas: según datos de Bolsas y Mercados Españoles (BME), seis de cada diez euros de sus ingresos proceden ya del exterior.

Globalización: retos y oportunidades

Para las empresas, la globalización de los mercados supone una oportunidad única de crecer. Les permite dar una escala a sus ventajas competitivas mucho mayor de la que podrían tener operando solo en el mercado doméstico. Sin embargo, comporta también una serie de retos que hay que conocer, estudiar y prepararse para afrontar.

LAS OPORTUNIDADES:

- **Recuperación del negocio**

Las expectativas de recuperación de la demanda interna y del consumo en España son francamente descorazonadoras. La Comisión Europea prevé que la economía española se contraiga un 1,4% en 2013. No se espera una cierta recuperación hasta 2014, y aun así, la previsión apunta a un crecimiento muy bajo, de tan solo el 0,5% del PIB. Mientras tanto, algunas de las economías más dinámicas del mundo siguen experimentando tasas de crecimiento anual de dos dígitos (Qatar, Mongolia, Ghana o

Panamá, por citar algunos ejemplos) o algo inferiores pero muy cercanas al 10% (Irak, China, Turquía, Argentina, Eritrea, Kuwait...). No estamos insinuando que las empresas españolas deban ir, sí o sí, a países como Mongolia o Timor Oriental, que el año pasado crecieron un 17,3 y un 10,6%, respectivamente. No es una buena idea introducirse en un mercado sólo porque crece a un ritmo espectacular, como veremos en el siguiente capítulo. Pero es imprescindible que las empresas comprendan que los pobres o nulos beneficios del mercado interior se pueden y se deben compensar con la expansión hacia países con economías en crecimiento y alto nivel de consumo. No solo ahora, por la persistencia de una crisis que las ahoga, pero que no deja de ser coyuntural. Sino también en el futuro a medio y más largo plazo, por dos razones fundamentales: la primera, es que el centro de gravedad del mundo se ha desplazado hacia las economías emergentes; la segunda, es que el margen de crecimiento es y seguirá siendo reducido si focalizamos la estrategia de internacionalización en mercados desarrollados, muy maduros, o directamente saturados.

- **Optimización de la presencia global**

Compañías de todo tamaño e industria están traspasando sus fronteras en busca de ventajas competitivas en costes, proveedores más competitivos y nuevas fuentes de captación de talento. La internacionalización no puede reducirse a una mera operación de expansión comercial a la caza de nuevos clientes y merca-

dos. Tal simplificación supondría, además de una gran equivocación, la pérdida de las grandes oportunidades que implica la globalización en términos de explotación de las ventajas competitivas que tiene cada empresa. Y toda empresa las tiene; de lo contrario, no sería capaz de sobrevivir en el mercado. Ventajas que van mucho más allá de tener un buen producto o servicio que ofrecer a potenciales clientes en el extranjero y entre las que se incluyen, por ejemplo, un mejor acceso a los suministros (ya sean materias primas o proveedores), la disponibilidad de factores de producción más competitivos (tangibles o intangibles: costes de fabricación o de personal más bajos, mano de obra cualificada, tecnología, logística...) o la mejora de la propia competitividad y eficiencia de la empresa gracias al aprendizaje o a la captación de nuevos recursos y capacidades distintos a los que podría acceder si operara solo en su país de origen (talento, innovación, conocimiento o investigación y desarrollo). Una razón, ésta última, en la que a menudo no se hace especial hincapié y que, sin embargo, es fundamental.

• **Es el momento**

Afrontar un proceso de expansión ahora puede contribuir a sentar las bases para colocarse en una buena posición de salida de la crisis. La planificación de un proceso de este tipo requiere tiempo, por eso es necesario que las compañías comiencen cuanto antes para preparar a su organización para el cambio que supone. La internacionalización —quienes hablan

por experiencia no se cansan de repetirlo— es una maratón, una carrera de fondo. Requiere una preparación y un aprendizaje por parte de todos los implicados y a todos los niveles de la organización, por lo que requiere un esfuerzo sostenido en tiempo y recursos. Y, salvo contadas excepciones, el fruto puede tardar bastante en madurar. Así que, cuanto antes se inicie todo este proceso, mejor: antes se verán sus resultados.

• **Mayores y mejores oportunidades de fusiones y adquisiciones**

La adversidad del ciclo económico puede actuar como un incentivo añadido a la necesaria internacionalización de las empresas. Pero también, seamos realistas, dificulta el emprendimiento de aventuras comerciales, ya que la mayoría de las empresas enfrentan actualmente problemas varios de liquidez: tensiones de tesorería, morosidad, dificultad para acceder al crédito... Y, sin embargo, el momento actual presenta buenas oportunidades para las que sean capaces de superar todos estos escollos. Algunas compañías están en situación crítica, por lo que existen oportunidades de adquisición, fusión, asociación o consolidación de acuerdos en muy buenos términos de negociación. También existen oportunidades de captar talento procedente de compañías en dificultades y de disponer de localizaciones privilegiadas a precios razonables.

LOS RETOS:

• **Diferenciación en el país de destino**

Además de los retos obvios que comporta la entrada en un nuevo mercado (conocimiento del mismo, establecimiento de contactos o inversiones, entre muchos otros), la diferenciación con respecto a la oferta preexistente es fundamental y casi siempre difícil. En mercados grandes, suele existir una competencia muy dura y poco margen para la diferenciación, ya que los clientes están muy influenciados por la variable precio. Hay que tener un cierto liderazgo en costes para poder competir. En mercados más pequeños o en nichos de mercado hay más posibilidades de diferenciar los productos (ya sea con una marca, a través de la innovación o con cualquier otra variable que sea apreciada como un valor añadido respecto a la oferta de los competidores), pero darse a conocer o erigirse como alternativa resulta bastante complicado, ya que el target es más reducido y cuesta más de encontrar y atraer.

• **Fragmentación del consumidor**

El mercado cada vez está más fragmentado y requiere de soluciones y productos más especialistas y con mayor nivel de sofisticación. Esto obliga a innovar de manera constante para poder emplear el precio como una palanca de generación de valor. Tanto si el enfoque competitivo se basa en un liderazgo en costes (ofrecer un producto o servicio a un coste menor) como si se centra en la diferenciación (ofrecer un producto o servicio con un mayor

valor añadido), las inversiones y los recursos destinados a innovación, investigación y desarrollo –tanto de producto como de modelo de negocio o de distribución– marcan la diferencia. Los que no sigan el paso de sus rivales (o logren estar un paso por delante de ellos) acabarán siendo desplazados.

• **Gestionar personas de origen diverso**

Gestión del talento, aspectos culturales, gestión de expatriados, formación, valores de la compañía, son retos relacionados con las personas que hay que gestionar con eficiencia. Lograr asimilar a nivel de organización y a nivel particular (desde el primer ejecutivo de una compañía hasta el último de los operarios) la mentalidad global que requiere el nuevo entorno competitivo en el que se mueven las empresas es uno de los mayores desafíos que presenta la internacionalización. Aunque muchas empresas, y especialmente las que tienen menos experiencia en este campo, tienden a infravalorarlo.

• **Competencia local**

Hacer frente a la competencia local es difícil cuando no se cuenta con una red de distribución buena, una marca reconocida por el mercado y cuando se desconocen las particularidades legales y de cualquier otro tipo que implica hacer negocios en un país distinto. Son factores que es imprescindible considerar de antemano y determinantes para el éxito a la hora de abordar un nuevo mercado. O inventamos la manera de afrontar este tipo de retos (solos o acompañados) o casi mejor ni intentarlo.

Crear valor en un contexto de globalización

Recapitemos: hemos visto hasta ahora los distintos argumentos para la internacionalización de las empresas, que podríamos desdoblar en dos tipos:

"REACTIVOS"

(Internacionalización "oportunistica")

- Compensar la caída de la demanda interna
- Dar salida a excesos de producción
- Diversificar riesgos
- Reaccionar a la entrada de competidores exteriores
- Saturación del mercado doméstico

"PROACTIVOS" (Internacionalización como estrategia de creación de valor global)

- Buscar mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento
- Explotar las oportunidades y el atractivo de los mercados emergentes. Y particularmente en los conocidos como países *BRIC* (Brasil, Rusia, India y China), o en los *Next Eleven* (Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam), llamados a ser el motor económico del planeta en las próximas décadas
- Aprovechar economías de escala y de alcance
- Trasladar determinadas actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas, ya sea en costes (deslocalización de la producción a países con menores costes de personal o de fabricación)

- o en capacidades (externalización de procesos varios, desde el servicio al cliente o los *call centers* hasta la investigación en I+D, en base a la especialización productiva y a las ventajas comparativas de cada país o región)
- Adquirir y/o aplicar nuevas capacidades y recursos (materias primas, tecnología, capital humano...)
- Aprender de las particularidades de los distintos clientes y mercados, de las capacidades de los competidores a nivel global de nuestra industria o sector, e incluso de la propia diversidad cultural de los equipos en las empresas globales

Al final, todos estos argumentos o razones pueden resumirse en uno solo: **crear valor** (objetivo y razón de ser de cualquier empresa), **aprovechando las oportunidades que supone la globalización.**

Estrategias de creación de valor global: el triángulo Triple A

Hemos estado hablando hasta ahora de globalización, dando por buena la tesis de que ésta, efectivamente, existe. Y, sin embargo, no todo el mundo estaría de acuerdo con tal afirmación. Uno de los autores que más a fondo ha estudiado el fenómeno de la globalización en el plano económico y empresarial (y también uno de los más críticos) es Pankaj Ghemawat, profesor de Harvard y de IESE.

Su punto de partida tiene un punto revolucionario: cuando todo el mundo habla del fenómeno

“globalización”, él se desmarca afirmando que tal globalización no existe. No, al menos, tal y como nos la han *vendido* hasta ahora.

“El mundo no es plano”, sostiene Ghemawat (en una clara alusión al famoso libro publicado en 2005 por Thomas L. Friedman⁷, reputado columnista del *New York Times* y tres veces ganador del Premio Pulitzer). No es cierto que se hayan suprimido las barreras y las distancias entre distintos países y regiones. La prueba está en lo que él denomina “la presunción del 10%”: en realidad, apunta, el nivel de internacionalización de la mayoría de las actividades económicas –desde las migraciones transfronterizas hasta las inversiones directas y el comercio, pasando por algo tan banal como las llamadas telefónicas–, sigue mucho más cerca del 10% que del nivel próximo al 100% que habían vaticinado algunos de los grandes gurús de la globalización. Vivimos, por tanto, en un mundo mucho menos globalizado de lo que pensamos: las diferencias y las distancias persisten. Así que, como máximo, podemos hablar de *semiglobalización*.

Partiendo de esta premisa, Ghemawat revisa y detalla las diferentes estrategias de creación de valor global en la que es su obra de referencia: “*Redefining Global Strategy*” (2007), destacando que “el objetivo principal de cualquier estrategia global debe ser gestionar las grandes diferencias que surgen en las fronteras, sea cual sea la definición de éstas”.

7. *The World is Flat*, Thomas L. Friedman, 2005

El libro trata, entre muchos otros, los ejemplos paradigmáticos de dos grandes empresas como son Wal-Mart y Coca-Cola que erraron en sus estrategias de internacionalización, precisamente, por infravalorar la existencia de diferencias entre países. Aunque luego supieron rectificar.

Wal-Mart, una de las compañías más admiradas, cayó en la trampa de asumir que, si un modelo de negocio funciona bien en casa, puede funcionar perfectamente en el extranjero. Error. En su caso, esa excesiva estandarización global de la oferta, le llevó al extremo absurdo de inundar de balones de fútbol americano sus tiendas en distintos países de Latinoamérica. Más allá de la anécdota (por otra parte, verídica), lo cierto es que Wal-Mart no hizo apenas ningún esfuerzo por lograr un cierto grado de adaptación local a los mercados a los que se dirigió en su proceso de expansión internacional. Aunque, visto el error cometido, rectificó su estrategia.

En el caso de Coca-Cola, también hubo un replanteamiento parecido. Al principio, cometió el mismo error de Wal-Mart, tratando de “trasplantar”, sin más, su modelo de negocio a otras geografías. Hasta la muerte de su presidente Roberto Goizueta en 1997, Coca-Cola funcionó de forma muy centralizada. Pero con el relevo del que había sido CEO de la compañía durante diecisiete años, se redefinió la estrategia y se optó por descentralizar parte de las decisiones, por dar más voz y autonomía a los ejecutivos locales y por adaptar algunas de las variables de la oferta a las particularidades de cada mercado. La dirección del cam-

bio era correcta, pero fueron demasiado lejos. Al final, tuvieron que rectificar y quedarse en un término medio. Y entonces sí acertaron.

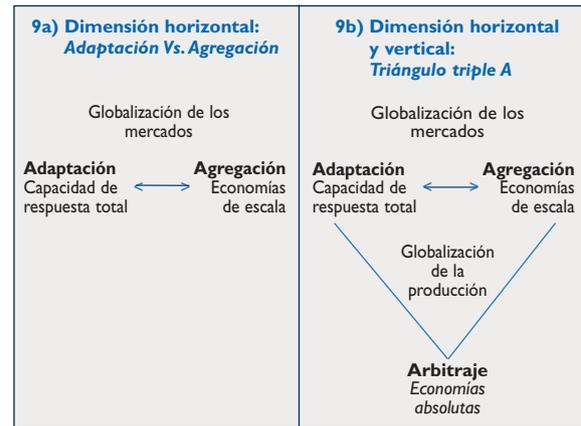
La estrategia óptima, por tanto, pasa por alcanzar un punto de equilibrio entre dos extremos opuestos, la adaptación local y la estandarización global (Figura 9a), que conviven en tensión: una adaptación local total es difícil, muy costosa y no permite la explotación de economías de escala global; pero lo contrario, una oferta completamente estandarizada a nivel global, no funciona porque cada mercado tiene unas singularidades que hay que comprender y satisfacer si se pretende tener éxito. La idea “piensa globalmente y actúa localmente” o, en términos equivalentes, el concepto “glocalización” vienen a representar la búsqueda del equilibrio en esa lucha de fuerzas. Pero este planteamiento, según Ghemawat, tiene un problema añadido. Y es que ignora la existencia de una tercera dimensión, de una tercera vía para la creación de valor global: la posibilidad de llevar a cabo estrategias de arbitraje.

El triángulo de la Triple A (representado en la Figura 9b) es el marco conceptual que propone Ghemawat para el análisis de las tres posibles estrategias genéricas de creación de valor global:

- Adaptación (adaptarse a las diferencias)
- Agregación (superar las diferencias)
- Arbitraje (explotar las diferencias)

Veamos con más detalle en qué consisten y cómo se aplican en la práctica.

Figura 9. Globalización de los mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de “Redefiniendo la globalización”, Pankaj Ghemawat, 2007

• Adaptación: adaptarse a las diferencias

La estrategia de Adaptación busca incrementar los ingresos y aumentar la cuota de mercado adecuando los productos o servicios de la empresa al contexto local. El objetivo es hacerse un hueco en el mercado local o aumentar la cuota de participación que tiene para aumentar sus ingresos con más ventas a más clientes. La clave de esta estrategia, muy común en los inicios de un proceso de internacionalización, es conseguir una correcta adaptación del modelo de negocio y del producto o servicio ofrecido a las características del mercado local. Y eso implica desde algo tan básico como adaptar la oferta a los gustos y necesidades locales (ingredientes, sabores, colores, *packaging*, etiquetaje, etc.) hasta algo tan complejo y sofisticado como llegar a conseguir que un producto que, a priori, no tiene

demanda en un mercado logre hacerse un sitio en él. Pensemos, por ejemplo –y por poner un caso cercano– en un producto como el Cola-Cao. No solo existen versiones distintas y distintos nombres del producto según el país en que se vende, sino que está logrando incluso abrirse camino en China, un país en el que no existe el hábito de consumir leche. Ni siquiera entre la población infantil. Allí lo habitual es desayunar un bol de arroz. Y, sin embargo, Nutrexpa ha conseguido vender el Cola-Cao a los chinos (bueno, allí se llama Gao le Gao). Eso sí, inventando sabores propios para ese mercado (fresa, plátano, vainilla, naranja y melocotón) y a sabiendas de que muchos de sus consumidores se empeñan en tomarlo mezclado con agua. Otras marcas como Gallina Blanca Star o Borges, cuyos procesos de internacionalización analizaremos más adelante, también han basado su éxito en el exterior en la correcta adaptación de sus productos y modelos de negocio a la idiosincrasia propia de cada mercado.

- **Agregación: superar las diferencias**

La estrategia de Agregación pretende, fundamentalmente, el aprovechamiento de economías de escala mediante la creación de operaciones regionales y, en ocasiones, globales. Implica la estandarización de la oferta de productos o servicios, agrupando actividades como el desarrollo, la producción y el marketing a nivel regional o en función de los distintos idiomas, culturas, etc. para optimizar costes. Casi todas las industrias con producción a gran escala y sistemas logísticos complejos que

mueven grandes volúmenes –como la del automóvil o la del *retail* textil– utilizan esta estrategia, que a menudo se materializa en el uso de *hubs* o plataformas globales que concentran y canalizan la producción o la distribución a distintos mercados o zonas geográficas. Lo hemos visto, sin ir más lejos, en el caso de Ficoso, que ahora produce equipos y componentes para distintos modelos y marcas de coche bajo el sistema de plataformas globales.

- **Arbitraje: explotar las diferencias**

Las estrategias de Arbitraje tratan de explotar las diferencias entre los mercados nacionales o regionales, para convertirlas en oportunidades de optimizar los recursos disponibles. A menudo este tipo de estrategias pasan por ubicar partes independientes de la cadena de suministro en distintos lugares; por ejemplo, centrales telefónicas en India, fábricas en China y tiendas en Europa occidental. Se trata, en definitiva, de aprovechar las ventajas de la especialización productiva pero a escala global. Casi todos los procesos de deslocalización productiva se basan, en mayor o menor medida, en las ventajas que permiten la estrategia de arbitraje. Sacando provecho, por ejemplo, del diferencial de costes en la mano de obra o en el precio de las materias primas, o de una mayor especialización y preparación del capital humano en áreas como la innovación, la investigación o el desarrollo tecnológico.

Aunque las tres estrategias son compatibles entre sí, las tres “A” están relacionadas con dis-

tintos modelos organizativos, por lo que inevitablemente se producirán tensiones entre ellas. La elección de la estrategia global, por tanto, requiere cierta capacidad para establecer prioridades. El marco conceptual de la Triple “A” también puede resultar útil en este aspecto. Veamos algunos ejemplos prácticos de cómo se aplican y combinan estas estrategias y qué resultados tienen a nivel organizativo.

- *Ejemplo 1:* énfasis en la adaptación. Cuando el acento de la estrategia global de una compañía recae en la adaptación, lo normal es que su organización esté centrada en países o áreas. Las grandes multinacionales de la alimentación son seguramente el mejor ejemplo de cómo se pone en práctica este enfoque, ya que la dieta es un elemento estrechamente vinculado a la cultura local y los hábitos de consumo varían significativamente entre distintos países, razas e incluso religiones. Nestlé, la primera multinacional del sector de la alimentación a nivel mundial, representa perfectamente este modelo de crecimiento global basado en la adaptación a los distintos mercados en los que opera.
- *Ejemplo 2:* énfasis en la agregación. En este tipo de estrategias, lo lógico es que existan grupos transfronterizos de distintas clases: unidades de negocio globales o divisiones de productos, estructuras regionales, cuentas globales, etc. Wal-Mart o McDonald’s, a pesar de haber comprendido la existencia de diferencias que requieren un cierto grado de adaptación local, siguen siendo compañías en las que la matriz

sigue marcando la pauta, y la mayoría de operaciones siguen estando centralizadas.

- *Ejemplo 3:* énfasis en arbitraje. Para el arbitraje, lo mejor suele ser una organización funcional o vertical que siga el movimiento de los productos o pedidos a través mismo de la organización. Las cadenas de fabricación globales, los hubs de distribución y los sofisticados sistemas logísticos y de distribución comercial de la industria de la moda *fast fashion* (Zara, H&M, Mango, etc.) son seguramente uno de los ejemplos más representativos de este tipo de estrategias.

La consistencia con la estrategia de la empresa

Para la internacionalización con éxito de una empresa no basta con tener un departamento de exportación. Es preciso que haya en toda la organización una cultura internacional impulsada por el CEO y transmitida transversalmente por toda la empresa.

La internacionalización debe ser parte de la estrategia corporativa. No solamente como un elemento fundamental en la definición de la estrategia sino también creando las condiciones para que la implantación sea un éxito. Para ello, hará falta una organización adecuada, un equipo y unas personas con mentalidad internacional, que se sientan a gusto haciendo negocios en cualquier lugar del mundo. No basta con hablar

idiomas y conocer las técnicas del comercio internacional.

Si el primer nivel directivo de la organización no demuestra con su ejemplo que la internacionalización es un elemento fundamental de la estrategia ésta no tendrá éxito. Ello supone pisar los mercados, conocer a los clientes, la cultura de cada país para adaptarse a las características y a los hábitos de consumo locales. Practicar el *management by walking around*. Ser los primeros en impulsar y ejecutar la estrategia internacional.

En todos los casos ejemplares que aparecen en este estudio se han dado las características básicas de una buena implantación internacional:

- compromiso firme y sostenido con el proyecto de internacionalización, que forma parte de la estrategia corporativa
- correcta adaptación del modelo de negocio a las singularidades de cada mercado y país de destino
- mentalidad y enfoque global de toda la organización
- búsqueda proactiva de oportunidades de crecimiento en el exterior

CONCLUSIONES

- Las empresas españolas internacionalizadas son más grandes, más productivas, más resilientes y generan una ocupación más estable y de mayor calidad.
- La globalización aporta grandes oportunidades, pero también retos importantes. Para aprovechar las oportunidades y superar los retos, la estrategia de internacionalización debe centrarse en la creación de valor.
- El enfoque de creación de valor puede hacerse operativo con la combinación de estrategias de Adaptación, Agregación y Arbitraje, tal como propone Ghemawat (2007).
- La estrategia de internacionalización debe integrarse y ser coherente con la estrategia de la empresa. Considerarla como un ente independiente conduce a graves errores de concepción y ejecución estratégica.

CASO CASCAJARES



La internacionalización como base de la supervivencia y del éxito del negocio

En 1994, Alfonso Jiménez Rodríguez-Vila y Francisco Iglesias, de 19 años, crearon el proyecto Cascajares, una empresa con sede en Palencia basada en la transformación de productos agroalimentarios que comercializaba sin marca a través del canal HORECA. La primera década fue de consolidación de la compañía, hasta que en 2003 recibió un importante espaldarazo: fueron proveedores de la boda de los Príncipes de Asturias, lo que les hizo ver que disponían de un producto diferencial que podían potenciar a través de una marca reconocible en el mercado.

A partir de entonces su evolución fue exponencial, llegando a alcanzar un crecimiento en las ventas del 49% en 2007. Entonces realizaron una reflexión sobre el futuro de la empresa y nació el Plan Estratégico 2007, que proponía la expansión internacional del negocio como una necesidad ante una posible crisis que entonces sólo se intuía.

En una primera fase optaron por exportar sus productos a Europa a través de distribuidores.

Esta iniciativa funcionó bien en determinados países (por ejemplo en Portugal), pero en otros, como Francia, el Benelux y el Norte de Europa, no conseguían una penetración de mercado adecuada. Por ello, en 2010 abrieron una oficina comercial en París que les permitiera superar las barreras de entrada al mercado francés y les aportara proximidad a sus clientes europeos. Esta decisión originó un incremento de las ventas en Europa, que ya suponen más del 10% de su negocio mundial.

En 2008 sucede otro hecho crucial para la compañía: a causa de la crisis, reducen por primera vez sus ventas con respecto al año anterior. Esto hace que, lejos de buscar soluciones rápidas, redoblen su apuesta internacional buscando el crecimiento en su Plan Estratégico, en base al cual ponen su foco de desarrollo en el continente americano. En una época de recesión global, Cascajares invirtió un considerable capital y esfuerzo en sentar las bases de su crecimiento futuro, con la puesta en marcha de una fábrica en Quebec (Canadá), con vistas a una futura entrada en el potente mercado de EEUU. Tras estudiar otros países como alternativa, tres factores clave les conducen a Canadá:

- Quebec es la cuna de la gastronomía americana, con una cocina parecida a la europea, por lo cual el encaje de producto era más sencillo
- Las barreras arancelarias no les permitían exportar a EEUU desde España
- A través de la Junta de Castilla y León contactaron con Invest in Quebec, organización

del gobierno canadiense que les brindó muchas facilidades: les proporcionaron contactos mediante un programa de tutelaje y unas instalaciones en fórmula de arrendamiento para que construyeran una fábrica, embrión de la actual fábrica con la que dan servicio a los distintos estados canadienses y que será la base de la expansión a EEUU

Su siguiente reto fue cómo gestionar el negocio canadiense desde España. Su decisión fue convertir en socios de la empresa a la tutora del gobierno canadiense, que les había ayudado en su llegada y que supo ver el potencial del proyecto, y a una persona de Cascajares España especializada en aspectos logísticos, a la que enviaron a Canadá. Hoy en día ambos ostentan el 20% de las acciones y Cascajares España el 80%, garantizando de esta manera su compromiso con el futuro del negocio en Quebec. Actualmente, Cascajares tiene 25 empleados en Quebec y se ha extendido a Ontario a través de la contratación de un delegado comercial canadiense en Toronto. Este plan ha mejorado la cuenta de resultados (750.000 dólares en 2011 y 1,5 millones esperados en 2012) y ha sido galardonado con el Premio al Mejor Plan de Negocio de la región de Montreal. En 2011 reforzaron su inversión con tres millones de euros, con el objetivo de aumentar el tamaño de la fábrica y poder exportar a EEUU, algo que harán en breve pues ya han obtenido el permiso de la FDA para poder comenzar su aventura estadounidense.

Alfonso considera que la expansión internacional de la compañía, junto con la apuesta de su marca en *retail*, han sido las claves para su desarrollo. Si no hubieran apostado por la internacionalización, admite, hoy estarían en quiebra técnica. Canadá supone el 19% de sus ventas y Europa el 10%; España supone el 70% de su negocio, pero esperan que su proyecto americano supere las ventas nacionales en pocos años.

¿Cuál es el futuro? Seguir con su proyecto de expansión exterior, para lo cual recientemente han formado una alianza estratégica con el cocinero español José Andrés, para vender sus productos en los mercados internacionales (por ejemplo, el tradicional pavo del día de Acción de Gracias), internacionalizarse aún más y *desestacionalizar* sus ventas en todo el mundo.

Alfonso recomienda a todas las pymes que quieran emprender un proyecto similar que busquen alianzas estratégicas para suplir la falta de contactos, bien en el país destino, bien con otra empresa española con la que puedan generar sinergias. También aconseja una profunda reflexión que genere planes adaptados a la situación financiera de la empresa, de manera que den lugar a un crecimiento paulatino que luego sea gestionable y asumible. Como buen castellano, recomienda sembrar en invierno para recoger en verano: aquellos que inviertan en su futuro en estos tiempos de crisis estarán mejor posicionados cuando el mercado comience a repuntar.

CAPÍTULO III: Definiendo la estrategia

TESTIMONIOS

Ignasi Ricou

Consejero delegado de Gallina Blanca Star



Todos los mercados son diferentes. Incluso dentro de Europa lo son, así que imagínense cuando sales de Europa: la diferencia es mucho mayor. Y la complejidad aumenta con la distancia. Estás

manejando un negocio desde lejos, así que tienes que asegurarte de que tienes allí el talento adecuado y de que estás enterado de todo lo que ocurre: si te despistas seis meses, puedes quedarte fuera de ese mercado. Tener un buen equipo, un buen producto y, en ciertas ocasiones, un buen socio local es fundamental.

La entrada en África

Nuestra marca, después de haber analizado el mercado, ver su potencial y hábitos culinarios y comprobar que tenían un buen encaje con nuestros productos, y principalmente con el cubito –la clásica pastilla de caldo: el *Avecrem* africano– decidió entrar en África creando una

marca propia, *Jumbo*, y adaptando las formulaciones a los hábitos y gustos de los distintos países del continente (Gallina Blanca Star tiene presencia actualmente en 25 países africanos).

Al principio, y juntamente con un socio local, empezamos a exportar nuestros productos. Y en una segunda fase, a producirlos en el propio país. En este caso no hemos crecido vía adquisiciones, sino lanzando una marca, desarrollándola, y finalmente fabricando el producto en África en colaboración con un socio local. Esa es la fórmula de cooperación que se ha mantenido prácticamente desde el principio, cuando en 1978 Gallina Blanca Star decidió entrar en África. Aunque en algunos países contamos con fábricas (tenemos cinco centros productivos) y en otros simplemente exportamos, a través de distribuidores, los productos fabricados en Barcelona o en otros países africanos.

La importancia de aliarse con un socio local

Aliarse con un buen socio local en un mercado como el africano es básico. Y muchas veces, la clave del éxito o del fracaso. El socio local conoce el mercado, conoce a los consumidores, tiene contactos y sabe cómo hacer que las cosas funcionen. Son socios que conocen bien la distribución –a veces, también fabrican o distribuyen otras marcas–, que te ayudan también en la parte de fabricación y que conocen la complejidad del país. Algo que a nosotros, desde aquí, nos costaría mucho más.

La implantación en Rusia

La entrada de Gallina Blanca Star en Rusia se produce más tarde, en 1994, coincidiendo con la etapa de mayor apertura que se inició tras la caída del Telón de Acero. En este caso se optó por el crecimiento orgánico: con la instalación de una fábrica en Rusia (desde la que se abastece al propio país y a otros de la antigua Unión Soviética: los llamados *CIS markets*⁸) y estructura comercial y de ventas propias. Es decir: sin el apoyo de un socio local. El hecho de ser un país europeo, con un mercado organizado y un sector de la distribución con modelos y canales parecidos a los que existen en los países de Europa occidental (incluso con algunos clientes globales en común, aunque luego hay también clientes locales) facilita las cosas. Pero, aún así, el soviético es un mercado duro y muy complejo: es todavía bastante proteccionista, necesitas fabricar dentro del propio país, las importaciones de materias primas son complicadas... Al no estar dentro de la UE, las cosas se complican un poco más. Y luego están esas enormes distancias: cruzar el país de punta a punta significa recorrer unos siete mil u ocho mil kilómetros. Pensar que puedes importar los productos desde tus plantas en España es realmente utópico: por la distancia, por el coste de la distribución y por los problemas que puedes tener a nivel arancelario.

8. *Commonwealth of Independent States* (CIS)

Definiendo la estrategia

Cualquier empresa que pretenda abrirse camino en un nuevo mercado debería preguntarse y ser capaz de responder con argumentos sólidos a, al menos, tres grandes preguntas:

1. En qué mercados entrar
2. Con qué estrategia
3. Con qué tipo de estructura

La respuesta a estas tres cuestiones clave es la que condiciona y configura la estrategia de internacionalización de una empresa. Y aunque lo veremos con más detalle a lo largo de este capítulo y del siguiente, ya avanzamos que estas tres preguntas, al final, pueden resumirse en una sola cuya respuesta lo condiciona todo: ¿Qué **ventaja competitiva** pretendemos explotar? Si no estamos en condiciones de ofrecer más valor que nuestros competidores, ya sea vendiendo un producto con más beneficios (enfoque en la diferenciación) o con un precio menor (liderazgo en costes), nuestra estrategia no será sostenible y estará condenada de antemano al fracaso. Esto, que es cierto y se da en todos los mercados, es especialmente relevante en un contexto global, ya que la competencia que enfrenta la empresa también lo es.

La reflexión sobre qué es lo que sabemos hacer mejor y, por tanto, lo que podemos “exportar” o “extrapolar” a otras áreas geográficas y mercados con mayores garantías de éxito puede hacerse utilizando dos aproximaciones distintas (aunque conviene usar ambas):

a) Actividades a internacionalizar

Aunque todas las actividades empresariales son susceptibles de ser internacionalizadas, conviene que cada empresa haga el ejercicio de sopesar detenidamente cuáles de ellas pueden añadir valor adicional al internacionalizarse. La Figura 10 muestra las respuestas de una encuesta realizada por Deloitte entre un grupo de más de 170 directivos de empresas internacionales a los que se preguntó sobre el tipo de actividades que sus compañías habían internacionalizado.

Figura 10: Actividades a internacionalizar



Aunque la teoría dice —y la práctica de algunas empresas lo demuestra— que cualquier actividad empresarial es susceptible de ser internacionalizada, los resultados demuestran que la venta (84%) y la compra (66%) de pro-

ductos y servicios son las más frecuentes. La mayoría de empresas, pues, acuden al exterior para vender o para aprovisionarse. La implantación, ya sea comercial (41%) o productiva (33%), es otra de las actividades destacadas en los procesos de internacionalización de las compañías. En cambio, la cultura de llevar al exterior otras actividades y funciones como la I+D (18%), los *call centers* (10%), otras funciones de *back office* (9%) o la gestión de los puntos de venta al público (4%) todavía está poco desarrollada. Nótese que estos porcentajes no solo insinúan la tendencia general respecto a las actividades que las empresas parecen más dispuestas a internacionalizar, sino que sugieren también un proceso secuencial de aprendizaje y madurez en el camino hacia la globalización de otro tipo de funciones. Dicho de otro modo: se empieza exportando productos a nuevos mercados y comprando insumos en localizaciones más competitivas, se evoluciona hacia la implantación de estructuras propias en el exterior y, finalmente, se aprovecha esa dimensión global para ubicar otras funciones y actividades allá donde se detectan ventajas de especialización, llevando a cabo una estrategia de arbitraje.

b) Tabla de valor ADDING

La tabla de valor ADDING es el marco conceptual que Pankaj Ghemawat propone para descubrir y evaluar si un movimiento estratégico en particular tiene sentido para agregar valor a la empresa tanto local como globalmente. Aquí no se analiza el potencial de la

internacionalización según el tipo de actividad, sino en función del objetivo que se pretende conseguir:

A - Añadir volumen o crecimiento, vendiendo a más mercados y clientes, para aumentar los ingresos y/o reducir los costes mediante la explotación de economías de escala (reducir el coste medio produciendo más volumen) y de alcance (reducir el coste medio produciendo mayor variedad de productos).

D - Disminuir los costes. Más allá de los costes de fabricación, la internacionalización puede generar valor con la reducción de otro tipo de costes, como los de capital, los de mano de obra o los de aprovisionamiento. Además, esa mayor eficiencia productiva permite aumentar la competitividad y los márgenes.

D - Diferenciar (o aumentar la disposición a pagar). La internacionalización puede aumentar la percepción por parte del cliente del valor añadido que ofrece una empresa y, en consecuencia, aumentar la disponibilidad a pagar por sus productos y servicios. Las marcas internacionalizadas a menudo son percibidas como más eficientes, más innovadoras, con más capacidad de respuesta global y más preparadas para ofrecer un valor añadido a sus clientes (por ejemplo, un mejor servicio al consumidor o un mayor desempeño en actividades de I+D).

I - Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria. Es un hecho constatado que el poder de negociación —con gobiernos, proveedores y *lobbies* de cualquier tipo— aumenta proporcionalmente cuando lo hace la cuota de mercado de una empresa o sector. Si una empresa tiene una participación significativa no solo en su propio mercado (en su país de origen), sino en otros tantos, su capacidad de presión aumenta considerablemente.

N - Normalizar u optimizar el riesgo. La internacionalización es, probablemente, la mejor estrategia posible de diversificación de todo tipo de riesgos: monetarios (riesgo divisa), financieros (diversificación de las fuentes de financiación), de mercado (caídas en las ventas), de suministro (problemas con la disponibilidad de ciertas materias primas o fluctuaciones excesivas en su precio), etc. Aunque eso no significa que la internacionalización no entrañe sus propios riesgos.

G - Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades. Las organizaciones transnacionales, por la diversidad y multiculturalidad de sus equipos humanos y por la variedad de escenarios en los que operan, son una gran fuente de generación y transmisión de conocimientos que añaden valor.

En qué mercados entrar

Cuando una empresa se plantea iniciar o expandir su actividad en el exterior debe tener en cuenta una lista larga de factores para no equivocarse en el proceso de decisión. Pero, ¿por dónde empezar?

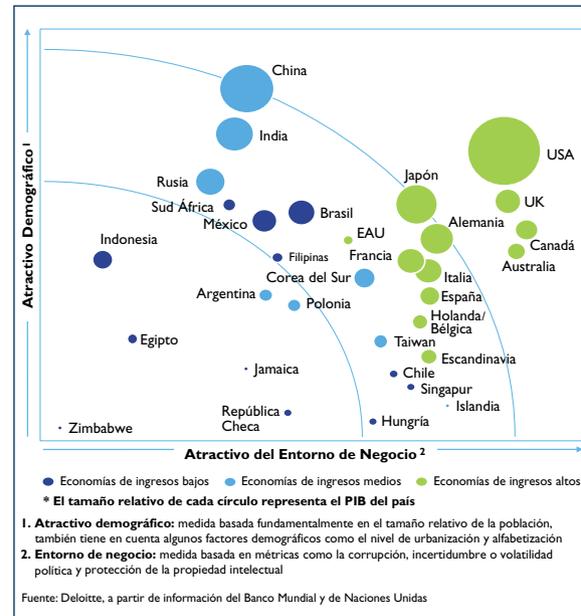
Detección de oportunidades de negocio: análisis y prospectiva de mercados

Aunque no existe una metodología para determinar qué destinos pueden ser interesantes para iniciar un proceso de expansión internacional, ni un test que nos indique, según el perfil de nuestra empresa, dónde encontrar oportunidades de crecimiento, sí existen unos pasos lógicos y un proceso de razonamiento para, de entre un mundo de opciones, seleccionar e ir filtrando aquellas que encajan mejor con nuestra estrategia.

A menos que la oportunidad haya venido a llamar a nuestra puerta (y aún así), lo más sensato es tratar de hacer una primera aproximación a los posibles destinos para la internacionalización atendiendo a criterios comúnmente utilizados como las perspectivas de crecimiento del país (tanto a nivel económico como demográfico), su nivel de renta per cápita (ya que determina la capacidad de compra de sus potenciales clientes) o el nivel de complejidad y seguridad que ofrecen a los inversores sus administraciones y estructuras de estado. Este factor, muy importante,

es el que a menudo (como en la Figura II) se conoce genéricamente como “entorno de negocio”, y en el que se suele incluir un grupo diverso de variables como, por ejemplo, la estabilidad política del país, sus niveles de corrupción o su compromiso con la protección de los derechos de propiedad intelectual e industrial.

Figura II. Análisis preliminar de mercados



Criterios de selección de mercados objetivo

Una vez hemos hecho ese análisis preliminar de posibles mercados objetivo, que quizá nos haya permitido ya hacer algún que otro descarte, es

hora de realizar un estudio más completo y profundo de las distintas opciones, pensando ya en su posible encaje con el modelo de negocio de la empresa, sus capacidades y sus intereses. Un trabajo de análisis y selección que podemos secuenciar en tres etapas:

I. Factores de localización

Valorar las posibles ventajas de introducirse en un determinado país en función de sus características particulares y de sus posibilidades, presentes y futuras. Con especial atención a:

- **Demanda interior:** además de considerar el ritmo de crecimiento de una economía o el nivel de vida de sus habitantes, hay que estudiar a fondo el mercado potencial para los productos o servicios que ofrece la empresa y el *target* objetivo (gustos y preferencias, hábitos de consumo y de compra, nichos de mercado o necesidades sin cubrir, etc.)
- **Acceso y/o control de suministros:** considerar la facilidad o dificultad para acceder a recursos energéticos, materias primas u otros insumos que la empresa necesite para operar, y los factores que pueden influir en su competitividad (precio y condiciones de la oferta, existencia de limitaciones o restricciones a la compra o importación de productos, costes de transporte y logística, etc.)
- **Capital humano:** acceso al talento y a personal cualificado, facilidad para la contratación de trabajadores con habilidades específicas, competitividad y coste de la mano de obra, etc.

- **Tecnología:** acceso al conocimiento y a las fuentes de innovación, facilidades para el desarrollo de la investigación y disponibilidad de los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la empresa

2. Barreras de entrada (Porter)

El siguiente paso es estudiar a fondo el sector en el que pretendemos operar y el entorno competitivo más cercano que vamos a encontrar. Eso implica analizar la existencia de posibles barreras de entrada como:

- **Economías de escala de competidores locales,** que puedan dificultar o directamente anular las ventajas competitivas de la empresa que pretende introducirse en el mercado
- **Dificultad para diferenciar el producto y conseguir un buen posicionamiento a un coste razonable** en mercados maduros, concentrados o saturados, donde es difícil arañar cuota de participación a la competencia
- **Acceso restringido a los canales de distribución,** por la existencia de operadores con una posición dominante que de *facto* los controlan o los hacen difícilmente accesibles para los nuevos competidores
- **Inversiones de capital costosas,** que dificulten la entrada en un determinado mercado o sector. Aunque la mayoría de países cuentan con leyes antimonopolio, hay industrias que requieren grandes concentraciones de capital para iniciar la actividad, lo que a la práctica puede significar que solo sean asu-

mibles y sostenibles a medio y largo plazo para los que cuentan con una posición previamente consolidada o directamente privilegiada (por ejemplo, antiguos monopolios o empresas de sectores regulados y controlados estrechamente por los gobiernos)

- Desventaja en costes, independientemente de la escala. Por ejemplo, cuando las compañías ya establecidas cuentan con ciertas ventajas en costes que la nueva empresa no puede replicar: patentes, subsidios públicos, acceso privilegiado o control de materias primas, localizaciones preferentes...
- Política gubernamental desfavorable: leyes, normas, requisitos o barreras arancelarias que favorecen el *status quo* y dificultan la entrada de competidores en general. O que restringen, específicamente, la participación del capital extranjero en las empresas del país

3. Evaluación de las distancias – Modelo CAGE (Ghemawat)

Aunque este apartado se analizará de forma más exhaustiva en el capítulo V (*Internacionalización: barreras y riesgos*), es importante resaltar que la evaluación de las distancias Culturales, Administrativas, Geográficas y Económicas (modelo CAGE) debe realizarse mucho antes de tomar la decisión de entrar en un determinado país. Si juegan a la contra, pueden llegar a ser tan insalvables como para descartar un destino o para batirse en retirada. Aunque también pueden ser muy beneficiosas si se alinean con los objetivos de la empresa. Algunas de las más importantes son:

- Culturales: distintos idiomas, razas, creencias religiosas, tradiciones, sensibilidades o normas sociales
- Administrativas: régimen político, sistema legal y jurídico, burocracia...
- Geográficas: superficie y distancias, husos horarios, acceso a infraestructuras o suministros estratégicos...
- Económicas: restricciones al comercio o a la inversión, pertenencia a organizaciones de comercio supranacionales, nivel de desarrollo económico del país y de su población, etc.

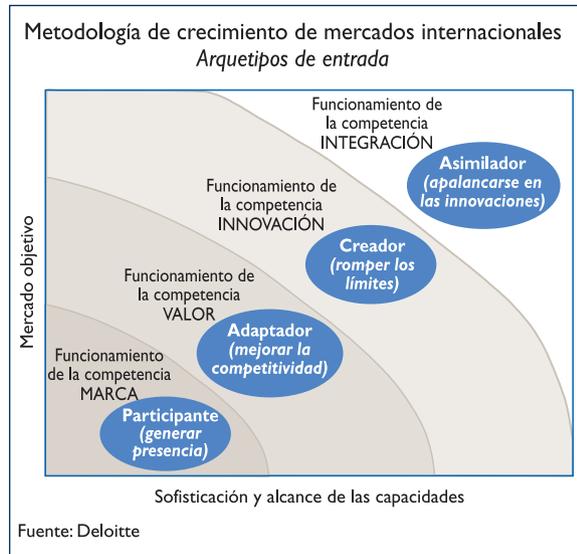
El resultado final de estas tres evaluaciones –factores de localización, barreras de entrada y distancias–, debería ser un *ranking* de países y mercados potenciales a considerar como punto de entrada. Idealmente, acompañado de la lista de los puntos a favor y en contra de cada destino, con el objetivo de contar con una base, lo más sólida posible, para decidir en qué mercados debería introducirse la empresa.

Con qué estrategia

Cuando una empresa tiene clara cuál es la ventaja competitiva que sustenta su modelo de negocio y ha puesto el punto de mira en un determinado país o área geográfica –habiendo estudiado y analizado antes el tamaño del mercado, sus competidores y su *target* objetivo–, sus capacidades determinan automáticamente qué tipo de rol va a tener en ese entorno competitivo. Los distintos tipos de jugadores en un mercado pueden agruparse, según la metodología aportada por Deloitte, en

cuatro perfiles o arquetipos básicos: *Participante*, *Adaptador*, *Creador* y *Asimilador* (Figura 12).

Figura 12. Arquetipos de entrada en mercados internacionales



Veremos a continuación y con más detalle cada uno de estos perfiles, analizando en cada caso el factor principal de competitividad, el propósito estratégico, el posicionamiento en el mercado y *target* objetivo, y las capacidades y recursos necesarios para operar.

1. *Participante*: generar presencia

El propósito de esta estrategia es darse a conocer en un nuevo mercado y tratar de hacerse un hueco. Las empresas que siguen este modelo suelen proporcionar productos y

servicios bastante estandarizados, que admiten poca *customización* pero están soportados por una marca fuerte. Aunque pueda ser desconocida al principio por el público local, hay una voluntad clara de diferenciación. De hecho, la diferenciación basada en marca es la principal ventaja competitiva en la que se sustenta esta estrategia, cuyo *target* objetivo suelen ser las capas altas de la población. Como todas las demás, esta estrategia tiene una serie de ventajas y también algunos inconvenientes.

Ventajas:

- Precio más elevado, debido a un posicionamiento *premium*
- Fortaleza de la marca como ventaja competitiva
- Inversiones directas reducidas

Inconvenientes:

- Normalmente no controla directamente la relación con el consumidor
- Dificultad para mantener un margen alto
- Mercado objetivo relativamente pequeño

Cascajares, por ejemplo, encajaría perfectamente en este perfil. Tiene un producto claramente diferenciado y ha llevado a cabo su expansión internacional apoyándose en la marca. Se dirige a un *target* reducido pero selecto, y ya ha conquistado a un buen número de clientes en Europa y Canadá. Pronto intentará seducir también al consumidor en los Estados Unidos. Al principio, y para la entrada en los distintos mercados europeos, se apoyó en distribuidores locales.

Una opción que funcionó bien en algunos países, pero que no acabó de cuajar en otros más complejos. Por ejemplo en Francia, lo que le empujó a abrir una oficina comercial en París. En Canadá, y a pesar de que supone un mayor esfuerzo inversor, también ha optado por la implantación, primero comercial y después productiva, para mantener una relación más directa con el consumidor. Tanto con el canadiense como con, en un futuro próximo, el estadounidense.

2. **Adaptador: mejorar la competitividad**

Las empresas que siguen esta estrategia suelen partir de una posición en el mercado objetivo más o menos sólida, pero previamente consolidada. No suelen ser nuevos en él, por lo que el objetivo no es tanto obtener una cuota de mercado como tratar de expandirla mejorando la competitividad del producto o servicio ofrecido. Y eso pasa frecuentemente por especializarse y lograr la máxima adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes locales. Por ejemplo, personalizando su oferta, reduciendo los costes o aumentando el valor de su propuesta mediante la oferta de servicios adicionales (a través de la innovación o mediante la colaboración en el desarrollo de productos, por ejemplo).

Ventajas:

- Mercado objetivo de tamaño superior
- Reaprovecha las capacidades y activos existentes
- Incrementa los ingresos con menor esfuerzo en I+D

Inconvenientes:

- Riesgo de inversiones crecientes
- Estructura de costes inconsistente con la de competidores locales
- Conocimiento insuficiente del mercado

El papel que ha jugado Ficosa a lo largo de su expansión internacional puede identificarse fácilmente con el arquetipo del *Adaptador*: inició el proceso partiendo de una posición perfectamente consolidada y de liderazgo en su mercado local, que logró replicar en otras áreas geográficas gracias a una fuerte apuesta por la innovación y por estar allí donde estaban sus principales clientes, trabajando con ellos para convertirse en un *partner* estratégico y capaz de aportar soluciones competitivas y adaptadas a sus necesidades. Un nivel de exigencia que supo satisfacer, no sin riesgos (especialmente por las cuantiosas inversiones que tuvo que asumir), pero que le ha permitido alcanzar la dimensión y estructura que requiere un sector tan sumamente especializado, competitivo y globalizado como es el del automóvil.

3. **Creador: romper los límites**

El operador que juega esta estrategia parte de un modelo de negocio que tiene algo de rupturista, ya que su meta no es arañar cuota en un mercado existente, sino crear uno nuevo o aumentar el tamaño del mismo creando nuevos productos y/o generando nuevas necesidades de consumo. Dos ejemplos paradigmáticos de la aplicación de esta estrategia son los

casos de Apple y de Nespresso. Gracias al enfoque innovador de sus productos, ambas marcas han logrado romper los límites tradicionales de sus respectivos mercados. Inventando nuevos productos y modelos de negocio, han conseguido crear nuevas necesidades de consumo y captar nichos de no-consumidores. Dicho de otro modo: muchos de sus actuales clientes lo son porque se inventaron el *iPad* y las máquinas de café en cápsulas. Pero no lo eran antes. Ni de estos productos, ni de los de sus competidores.

Ventajas:

- Accede a nichos de mercado desatendidos por la competencia
- Penetración en la pirámide de población
- Ventaja competitiva difícil de copiar

Inconvenientes:

- Margen inferior
- Requiere desarrollar sólidos conocimientos sobre el mercado objetivo
- Precisa el desarrollo o captación de talento y capacidades en el mercado local

De los ejemplos que hemos visto hasta ahora, la empresa que encaja mejor en el perfil del *Creador* es, sin duda, Borges. Descubriendo nichos de mercado en distintos países y apostando por un producto de marca de la mejor calidad, ha logrado colocar el aceite de oliva español en los lineales de supermercados en todo el mundo. Incluso, en los de aquellos países en los que no existe la cultura de consu-

mir aceite de oliva o, más difícil todavía, en los que siempre se habían decantado por el aceite de marcas italianas (aunque fuera también de origen español). Como por ejemplo, Estados Unidos. Una estrategia de crecimiento y un posicionamiento que ha reforzado ampliando el mercado a través de la innovación de producto y de un posicionamiento “*premium*”. Mención especial merecen, en este sentido, el lanzamiento de los distintos aceites aromatizados y creados en colaboración con Ferran Adriá, el chef más reconocido a nivel mundial, o el de distintas especialidades de vinagres (hasta diez variedades distintas).

4. *Asimilador*: apalancarse en las innovaciones

El reto del *Asimilador* es expandirse poniendo en valor las innovaciones y el conocimiento adquirido a nivel local para satisfacer las necesidades en otros mercados existentes o emergentes. Su principal ventaja competitiva y elemento diferencial es la capacidad para integrar una serie de capacidades y recursos; un *know-how*, en definitiva que puede aplicar o exportar a otros destinos mediante la transferencia o cesión de conocimiento.

Ventajas:

- Facilidad para obtener economías de escala o aprovechar el conocimiento local para el desarrollo global
- Alteración de la competencia
- Facilidad para anticiparse a los movimientos de los competidores

Inconvenientes:

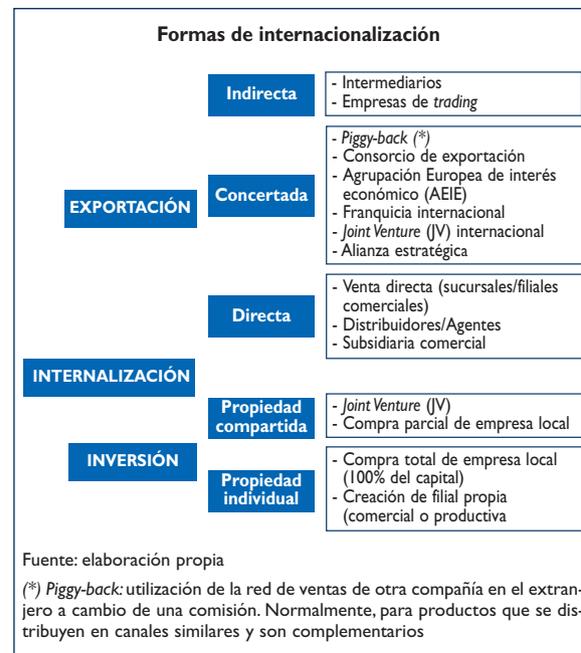
- *Canibalización* de la oferta/marca
- Dificultad para replicar las ventajas en otros mercados
- Retos a nivel organizativo (estructura, prácticas, métricas)

Metalquimia sería el paradigma del asimilador: gracias a su tecnología propia y a las innovaciones rupturistas, ha sido pionera en el desarrollo de nuevas formas de procesar los productos cárnicos. Con su filosofía de “creativación” ha logrado transformar las dinámicas de toda una industria a nivel global, lo que le ha permitido un crecimiento en el exterior espectacular y una facturación internacional del 85% sobre el total de ventas. El modelo de negocio y de expansión internacional del grupo IVI también encaja perfectamente en este arquetipo. Líder europeo en el sector de la medicina reproductiva, ha hecho de su capacidad para investigar y de la experiencia adquirida en sus clínicas el motor de su crecimiento dentro y fuera de nuestras fronteras. A través de la transferencia de conocimiento y de los acuerdos con socios estratégicos en otros países (como el que tiene en India con el Grupo Nova) para la cesión de su *know-how*, ha logrado exportar un modelo de negocio exitoso a otras latitudes. Eso sí, unificando estándares y procedimientos (protocolos, controles de calidad, sistemas de información y tecnológicos) bajo el paraguas de una marca protegida y asociada a unos valores corporativos claramente definidos.

Con qué tipo de estructura

Este punto, uno de los más críticos del proceso de decisión en un proyecto de expansión internacional, se trata de forma exhaustiva en el siguiente capítulo, por lo que aquí nos limitaremos a describir brevemente y plasmar las distintas opciones en cuanto a formas de entrada (a corto plazo) y de implantación (a más largo plazo) en los destinos objetivo, tanto si se trata de exportar como si lo que se pretende es invertir en el exterior. El abanico de opciones, como se puede observar en la Figura 13 es amplio.

Figura 13. Estructuras para la internacionalización



CONCLUSIONES

- Toda la estrategia de internacionalización –selección del mercado objetivo, estrategia de entrada y estructura– debe pivotar sobre el principal elemento de diferenciación de la compañía: sus ventajas competitivas.
- La selección de los países en los que se pretende entrar debe ser muy cuidadosa y hacerse en base a un análisis exhaustivo de muchas variables. Merecen una especial atención los factores de localización, las posibles barreras de entrada y las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas (Modelo CAGE) que puedan actuar a favor o en contra de los intereses empresariales.
- El mercado objetivo seleccionado (tamaño, características, *target*...) y la posición relativa de la empresa respecto a sus competidoras (en recursos y capacidades) definirán el rol que jugará la compañía en ese entorno –*Participante, Adaptador, Creador o Asimilador*– en función de cuál sea su principal ventaja competitiva.
- En cuanto a la estrategia de entrada y a la decisión de optar por la exportación o la implantación, o ante la disyuntiva entre recurrir a un socio local o ir con medios propios, no existe una solución de consenso. Por lo general, se recomienda empezar por fórmulas simples y de poco riesgo e ir evolucionando hacia estructuras más complejas a medida que aumenta la experiencia sobre el terreno.

CASO BORGES



La internacionalización de la Dieta Mediterránea

El año pasado, el Grupo Borges pasó a llamarse Borges Mediterranean Group. Un cambio de imagen corporativa –rediseño de logo incluido– con el que la compañía ha querido reafirmarse en el que es su objetivo estratégico presente y de futuro: ser un referente mundial del “estilo de vida mediterráneo”. Un estilo de vida basado en una dieta que, por saludable, equilibrada y arraigada a sus orígenes, la UNESCO declaró en 2011 Patrimonio Inmaterial de la Humanidad.

La historia de Borges también está fuertemente arraigada a la tierra. Sus orígenes se remontan al año 1896, cuando el matrimonio formado por Antoni Pont y Dolors Creus inició en Tàrraga (Lleida) la actividad de compraventa de almendras y aceitunas. Hoy, la cuarta generación de esta familia dirige una compañía con presencia comercial en más de un centenar de países, con filiales propias en Estados Unidos, Rusia, Brasil, India, Francia, China y Australia, y filiales de aprovisionamiento en California, Marruecos, Túnez, Egipto, Jordania y Chile. Una

multinacional que factura 530 millones de euros al año y que obtiene más del 70% de su cifra de negocio en el exterior. En el último ejercicio (2010/2011), y a pesar de la crisis, el grupo logró aumentar un 12% sus ventas y hasta un 28% su beneficio neto.

La internacionalización de Borges fue temprana y atípica. No empezó, como es habitual, con la exportación de sus productos a los países vecinos, sino con la compra de 300 hectáreas en el Valle de Sacramento (California) y la creación en 1985 de *Borges of California, Inc.*, una empresa dedicada al aprovisionamiento de nueces y almendras que le sirvió para introducir en España el concepto de “nueces de California”. El siguiente paso tampoco lo dio en Portugal, Francia o Italia. Ni siquiera en Grecia, país que lidera el consumo mundial per cápita de aceite de oliva. Lo dio nada más y nada menos que en Australia. En las antípodas de su centro de operaciones y mercado natural, Borges encontró un nicho prometedor: un mercado emergente en el consumo de aceite de oliva y con gran capacidad de compra. Australia era entonces el país con un potencial de crecimiento más alto, así que en 1995 se fundó *Borges Australia Pty.*, una filial comercial con distribución en más de 750 puntos de venta que fue introduciendo los aceites de marca propia y los de marca blanca en las tres principales cadenas de alimentación hasta convertir a Borges en la marca líder.

El aceite de oliva ha sido el motor de crecimiento de Borges y la locomotora que ha im-

pulsado su internacionalización. En España, el potencial de crecimiento siempre fue muy limitado, ya que se trata de un mercado muy maduro, con una demanda estabilizada, y muy concentrado, en el que media docena de firmas se reparten el 60% de las ventas. Además, la fuerte competencia y la presión de la distribución han favorecido la caída de los precios y la erosión de los márgenes. Borges vio claro desde el principio que la respuesta era la internacionalización. Y siguió con su estrategia de expansión por los cinco continentes. Inicialmente, se apostó por la implantación, mediante filiales comerciales o de aprovisionamiento, en los países más directamente vinculados al estilo de vida mediterráneo, eje vertebrador de la estrategia global de Borges y también de su plan de internacionalización. Pero actualmente, y sin dejar de asegurar las plazas conquistadas, la estrategia pasa por abordar todos los mercados en los que exista –o pueda crearse– un hueco para el consumo de productos mediterráneos de la mejor calidad. Ahora, el punto de mira está en los países emergentes, donde hay un potencial de crecimiento inmenso (aunque no cultura de consumo de aceite de oliva: ese es el gran reto). Y más concretamente, en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), de donde Borges pretende que lleguen el 50% de las ventas en un plazo de diez años.

Josep Pont, consejero delegado de Borges Holding, sabe que no será fácil: “no actúas de la misma manera en un mercado emergente –emergente también para el tipo de productos

que Borges vende– que en un mercado maduro, que ya está desarrollado”. Además, el tamaño del mercado también condiciona la estrategia: “no es lo mismo vender en Estados Unidos que en Guatemala, por decir algo. Y no solo por la diferencia de estados, sino también por las diferencias en el número de habitantes y en el nivel de vida”. Hay que tener en cuenta toda una serie de variables y, en función de éstas, actuar localmente pero sin perder la perspectiva global.

Borges ha desarrollado su plan de expansión internacional analizando cada país objetivo caso por caso, tratando de descubrir en cada uno de ellos los nichos de mercado existentes. Y, aunque en ocasiones ha recurrido a la adquisición de empresas (en Francia, Estados Unidos o Rusia, por ejemplo) y se ha aliado con socios locales, la mayor parte de las veces ha apostado por el crecimiento orgánico y por el establecimiento de filiales propias. “Allí donde hay una oportunidad importante, relevante desde el punto de vista de mercado, es donde nosotros decidimos ir con medios propios, cuando pretendemos y buscamos no ir a través de intermediarios”, señala Pont. Aun así, reconoce, “es una constante de prueba y error”.

La internacionalización, sentencia Pont, “no es un trabajo de hoy para mañana”; es una “maratón”, “una cultura profunda y un trabajo de por vida” que requiere adaptación, una gestión constante y visión a largo plazo. “No es ahora sí, porque el mercado interior no va bien, y mañana no, porque el mercado interior vuelve a ir bien”.

CAPÍTULO IV: El proceso de internacionalización. ¿cómo internacionalizarse?

TESTIMONIOS

Javier Mutuberria Director general de Orona



Con más de 180.000 ascensores en el mundo con su tecnología, hoy uno de cada diez ascensores nuevos instalados en Europa son de Orona, situándose como un referente mundial en el

negocio de elevación.

Orona comenzó su andadura exterior en Francia y Portugal mucho antes de que se produjera la saturación del mercado nacional. En palabras de su director general, Javier Mutuberria, “Orona desde hace mucho tiempo ha tenido una clara vocación internacional. En este caso concreto sí es verdad que dado el gap que se ha generado entre la enorme fuerza del boom inmobiliario a nivel doméstico y la actual caída brutal, supimos identificarlo con suficiente anticipación. En definitiva, el escenario futuro que

nos dibujamos en abril del año 2007 y sus consecuencias en Orona, nos llevó a adoptar con fuerza y no exento de riesgos, un frenazo anticipado de Orona en el mercado doméstico de la construcción, todavía boyante, orientando el barco rumbo a Europa. Hoy todos celebramos aquel acierto pero entonces no era tan evidente para todos los afectados.”

Este proceso surge de una sólida reflexión estratégica llevada a cabo en 2007, “se trataba de una apuesta con una base sólida que superaba ampliamente el objetivo de compensar un ciclo negativo del mercado doméstico. Desde una profunda reflexión estratégica y basándonos en nuestra actividad exportadora, en más de 60 países en aquellos años, fijamos como terreno de juego para nuestra actividad de Servicio el ámbito europeo.”

La apuesta por el mercado europeo suponía importantes retos para la compañía, empezando por la necesidad de integrar la dimensión internacional en toda su expresión dentro de la organización. Reto que afrontaron con éxito ya que afirma que “el mestizaje cultural, idiomático, negocio/país, profesional, etc. y en definitiva, la diversidad resultante constituye hoy un Orona menos vulnerable a los ciclos y más capaz de asentarse en un contexto globalizado. Todos los negocios y países tienen lógicamente sus singularidades, sin embargo hemos conseguido incorporar en Orona el apellido internacional”.

En cuanto a las fórmulas de entrada en cada país, la amplia y dilata experiencia internacional a través de los flujos de exportación de la compañía les ha permitido competir con fuerza en los procesos de concentración sectorial en los diferentes países, “de esta manera, en cada M&A podemos diseñar la mezcla orgánica e inorgánica necesaria para continuar un proyecto socio-empresarial de éxito en cada país”.

Esta excelente posición competitiva y la sólida experiencia internacional de Orona constituyen una ventaja relevante de cara a superar las dificultades que entraña el establecimiento en un país. “El asentamiento en el país conlleva un proceso de “Oronización” progresivo en cada proyecto. Dependiendo del tamaño y de la estrategia asociada en cada caso, conlleva un plan detallado que aborda de manera anticipada los diferentes aspectos empresariales. Todos los aspectos tienen sus singularidades, pero donde mayores ventajas competitivas se presentan es en las personas y en los equipos que integran. En definitiva, para nosotros es más importante y clave de éxito culminar con éxito el proceso de Oronización, que la propia toma de decisión de la inversión”.

Con todo, este tipo de procesos suelen estar cargados de errores derivados del profundo desconocimiento de la realidad de las experiencias empresariales en otros países. Según Javier Mutuberría, “es vital una visión estraté-

gica anticipada y compartida con el conjunto de la organización, diseñar y asumir un plan específico para cada proyecto que combine con realismo la situación de partida y el punto de destino. Es decir, no improvisar, mantener el rumbo estratégico marcado, renunciar a opciones apetitosas, gestionar la limitación de los recursos, no hay recetas mágicas globalizadas y por último, por favor, no copiar nunca... En definitiva, arranca con un plan viable y conservador que implicará un cambio profundo para el conjunto de la organización y redundará en fortalecer la posición competitiva.”

En cuanto a la contribución del negocio exterior a la competitividad de la empresa comenta que “ha contribuido decididamente a reforzar nuestra posición competitiva, contraste permanente en el contexto global (mercados, negocios, talento, etc...) y reducción progresiva de nuestra exposición a la vulnerabilidad de la rabiosa dinámica competitiva global.”

¿Cuáles son los próximos retos de Orona en su proyecto internacional? “Nuestro futuro en el contexto internacional se basa en una profunda visión estratégica compartida por toda la organización, lo que nos permite tener una visibilidad relevante de los próximos pasos que pasan por asentar un gran grupo de Servicios de Elevación y Movilidad Urbana en Europa.” Javier Mutuberría no es amigo de consejos, pero le gustaría compartir que “antes de iniciar ninguna andadura hay

que afianzar la necesidad de manera compartida en la organización y trazar un rumbo compartido propio, de identidad propia, el de todas las personas que integran la experiencia empresarial. Ánimo y suerte a todos.”

El proceso de internacionalización. ¿Cómo internacionalizarse?

Los testimonios y casos de empresas que hemos analizado hasta ahora nos han permitido conocer algunas de las varias posibilidades que existen a la hora de abordar los mercados exteriores en términos de forma de entrada o de implantación a medio y largo plazo. Las modalidades más comunes son:

- Exportación
- Inversión directa (creando filiales propias o vía adquisición de empresa local)
- *Joint Ventures* con socios locales o extranjeros
- Acuerdos de licencias
- Franquicias
- Subcontratación de actividades o funciones en el exterior

Elegir entre este abanico de opciones no es nada fácil. Probablemente, sea uno de los aspectos más críticos del proceso de internacionalización, ya que depende de muchos y variados factores. La elección, normalmente, se hace en función de:

- La **actividad a internacionalizar**. No es lo mismo entrar en un país con la finalidad exclusiva de vender los productos o servicios de la empresa que hacerlo con perspectivas de iniciar allí otras actividades como la fabricación o el aprovisionamiento, o de internacionalizar determinadas funciones como la investigación y el desarrollo, los servicios de información y atención al cliente (*call centers, back office*, etc.)
- El **propósito de la empresa**. El método de entrada también debe adaptarse al objetivo que persigue la compañía: crecer aumentando su cuota de mercado, optimizar los costes de fabricación explotando economías de escala o accediendo a inputs más competitivos, etc. (tabla de valor ADDING)
- El **país o área geográfica de destino**. También condiciona enormemente la forma en que una empresa decide entrar o establecerse. Los factores de localización, las barreras de entrada y las distancias existentes entre el país de origen de la empresa y su mercado de destino (modelo CAGE) tienen un peso decisivo en la elección de la forma de internacionalización y de la estructura organizativa más apropiada en cada caso

¿Cómo elegir la mejor estrategia? Esa es, sin duda, la pregunta clave para la mayoría de las empresas inmersas en el proceso de decisión sobre su plan de expansión internacional. Nadie puede dar una respuesta universal a esa cuestión. Sin embargo, y llegado este punto, vale la pena incidir en el aspecto más dinámico de la internacionalización: no es una decisión simple y

única, que se tome de hoy para mañana, sino que debe planificarse; tampoco es recomendable afe-rrarse a una determinada estrategia, ya que es un proceso de aprendizaje (y a menudo, por qué negarlo, de prueba y error) que requiere de grandes dosis de flexibilidad, de capacidad de adaptación y de paciencia. Cada empresa es un mundo. Cada país tiene sus pros y sus contras. Y las estrategias pueden –y deben– adaptarse en función de las particularidades de cada proyecto y evolucionar de acuerdo con los resultados obtenidos y con la experiencia acumulada operando en distintos mercados.

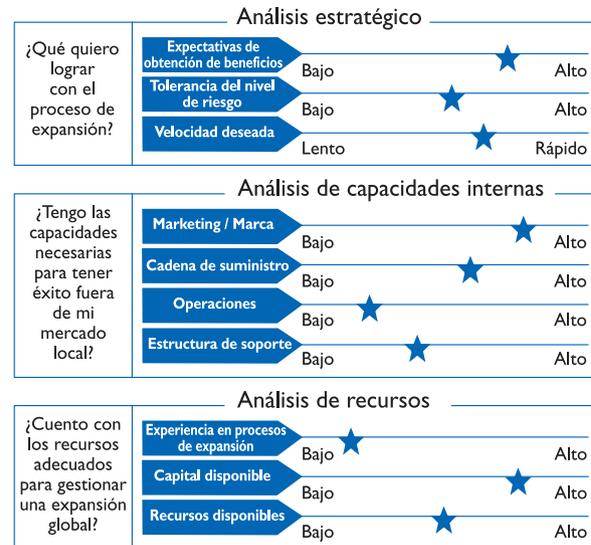
Consideraciones previas

Un buen principio, que sí es válido para cualquier empresa y plan de internacionalización, es dedicar tiempo y recursos al análisis interno del punto de partida de la organización en cuanto a su estrategia, capacidades y recursos (Figura 14):

- **Evaluación estratégica:** ¿Qué pretendemos conseguir con la expansión global? (nivel de expectativas, aversión al riesgo, horizonte temporal...)
- **Evaluación de capacidades internas:** ¿Tenemos las capacidades necesarias para tener éxito en el extranjero? (marketing/marca, cadena de suministro, operaciones en tienda, estructura de soporte...)
- **Evaluación de recursos:** ¿Tenemos el talento necesario para gestionar la expansión global? ¿Y recursos financieros suficientes para costearla? (experiencia previa en expansión,

capital disponible, disponibilidad de otros recursos...)

Figura 14: Análisis del punto de partida de la organización



Fuente: Retail Global Expansion. The journey starts at home, Deloitte 2010

Formas de internacionalización

Una vez hecho ese examen interno, llega lo más complicado: ¿cómo pasamos del análisis estratégico y de la evaluación de nuestras capacidades y recursos a la elaboración de un plan de acción concreto y viable para emprender el proceso de internacionalización?

Podríamos convenir que una situación típica es la de una empresa con grandes objetivos estratégi-

cos en el exterior –un mercado prometedor, expectativas de negocio y beneficios, crecimiento de la empresa, diversificación de sus actividades...–, aunque no exenta de cierto grado de aversión al riesgo, y con unos recursos y unas capacidades que son, por definición, limitados. Luego, el paso siguiente podría ser preguntarse dónde encontrar los recursos necesarios para crecer fuera y cómo desarrollar las capacidades que se necesitan para competir en un determinado país, mercado y sector. Esto puede llevar a la empresa a tantear distintas opciones: buscar aliados para compartir riesgos (*joint ventures* o alianzas estratégicas con terceros), plantearse la compra o la toma de una participación en una empresa local, establecerse por sus propios medios y con sus propias estructuras productivas y/o comerciales...

No hay patrones establecidos, sino trajes a medida. Cada empresa debe trazarse un camino y seguirlo. Aunque sí podemos aprender de las experiencias de otras empresas que han empezado a recorrerlo antes. A continuación, y a través de los casos y testimonios que ya hemos ido viendo (Ficosa, Borges, Cascajares, IVI, Metalquimia, Gallina Blanca Star) y de los que veremos en este capítulo (Grífols, quizá el más largo y completo, y Cosentino, más cercano y enfocado), tendremos ocasión de comprobar que cada cuál adapta su punto de partida a las capacidades y recursos que tiene o puede conseguir.

Gallina Blanca Star: distintos mercados, distintas estrategias

Como hemos visto, la estrategia de entrada en África (*joint venture* con un socio local) es distinta de la que la compañía ha utilizado para abordar el mercado ruso (crecimiento orgánico y estructura propia, 100% propiedad de Gallina Blanca Star). El objetivo es más o menos el mismo en ambos mercados: vender sus productos en países con un alto potencial de consumo y de desarrollo tanto económico como demográfico. Además, Gallina Blanca Star cuenta con centros productivos en ambas áreas. ¿Por qué entonces una estrategia distinta en cada sitio? Por muchas y variadas razones, pero principalmente por las grandes diferencias que existen entre el mercado africano y el mercado ruso. Según Ignasi Ricou, consejero delegado de la empresa, “no tienen nada que ver”. En África, por ejemplo, la gran distribución es prácticamente inexistente. Apenas hay supermercados, y los productos *Jumbo* (la marca que Gallina Blanca Star utiliza en África) se venden mayoritariamente en los mercados tradicionales, al aire libre. Forman parte de la compra diaria de la población africana. En Rusia, por el contrario, existe un mercado organizado y unos canales de distribución que no son tan distintos de los que existen en otros países europeos. Sin embargo, el mercado ruso presenta otras complicaciones: la principal, la vasta extensión geográfica del país, que dificulta y encarece enormemente la distribución y hace prácticamente inviable la importación de los productos que la compañía produce

en sus fábricas españolas. Además, el ruso es un mercado más maduro, competitivo y concurrido, por lo que conviene tenerlo controlado de cerca. De ahí que la compañía haya decidido contar en el país con sus propias estructuras comerciales y productivas. Cabe resaltar también la posición estratégica que juega Rusia como puerta de entrada a Asia y como plataforma para acceder a los mercados de las antiguas repúblicas soviéticas. Otros argumentos a favor de la implantación vía crecimiento orgánico son la existencia todavía, aunque tienden a reducirse, de ciertas barreras comerciales y arancelarias, así como medidas proteccionistas que es más fácil neutralizar o esquivar si la compañía cuenta con sus propias filiales en el país. También juegan en contra de Rusia la falta de transparencia administrativa y la complejidad de ciertos trámites (hay mucha burocracia e implica a distintos departamentos administrativos), los elevados índices de corrupción y una todavía mejorable seguridad jurídica. A favor, hay que destacar la ausencia de límites a la participación extranjera (el capital social de la filial puede ser 100% extranjero) y una política fiscal ventajosa (el impuesto sobre los beneficios en Rusia es uno de los más bajos de Europa). Aun con todo, Rusia sigue siendo un mercado tan prometedor como duro y complejo. De hecho, no sería el destino ideal para las empresas con poca experiencia en el exterior. La recomendación es acudir a este mercado muy bien asesorado e incluso contratar los servicios de una asesoría local que puede realizar todos los trámites. Volviendo al caso de Gallina Blanca Star, vale la pena destacar que la

implantación en Rusia se produjo en 1994: es decir, cuando la compañía ya llevaba más de quince años operando en África. Un mercado que tampoco es precisamente sencillo, dado que no estamos hablando de un país, sino de todo un continente. Por tanto, cuando entra en Rusia tiene suficiente experiencia internacional como para atreverse a abordar el mercado por sus propios medios y en solitario.

Equipo IVI: crecer protegiendo el know-how

Muy distinto es el caso del grupo IVI, por varios motivos. En primer lugar, se trata de una empresa de servicios, por lo que sus principales activos estratégicos son intangibles. Lo que IVI comercializa es su *know-how*: capacidad de investigación, experiencia en el tratamiento de la infertilidad, tecnología para lograr las mayores garantías de éxito en los distintos procesos de reproducción asistida... En segundo lugar, su modelo de negocio está estrechamente vinculado a material muy sensible: implica a la salud física de las personas en tratamiento y también a su bienestar emocional. Son factores que, sin duda, condicionan el modelo de crecimiento para la expansión internacional de su modelo de negocio. Y la fórmula que IVI ha elegido para exportarlo y replicarlo en otros mercados, lógicamente, se basa en la protección de ese *know-how*, su mayor ventaja competitiva, y en un estricto control sobre los protocolos y procedimientos médicos. Por eso, la expansión internacional de IVI se ha llevado a cabo mayoritariamente mediante la creación de

clínicas propias (en países como México, Portugal, Chile, Panamá, Argentina, Turquía o Brasil, entre otros), organizadas y supervisadas estrechamente por la compañía, pero en las que el equipo local de médicos y profesionales, cuidadosamente seleccionados por IVI, puede tomar una participación minoritaria, de modo que se agiliza e incentiva la puesta en marcha de filiales. En el caso de India, un país más lejano geográfica y culturalmente, la estrategia ha sido distinta. La opción elegida ha sido la alianza estratégica con un socio local, Nova Medical Centers, para la constitución de Nova IVI Fertility. Una *joint venture* para un ambicioso proyecto que incluye la apertura de unas treinta clínicas en tres años en India y otros países en su radio de acción. Aunque IVI tiene el 15% de las acciones de la nueva sociedad, su retorno será mayor (el equivalente al 25% de la participación, según Luís Saurat) porque el acuerdo incluye el pago de *royalties* por el uso de la tecnología propia de IVI⁹.

India, en términos generales, es un país para abordar con la ayuda de un socio estratégico local. Incluso Inditex, que siempre que puede se decanta por la implantación propia y en solitario, entró en India abriendo sendas tiendas en Nueva Delhi y Mumbai (2010) tras haber llegado a un acuerdo con el Grupo Tata, el principal conglomerado industrial del país y uno de los mayores en todo el mundo, para la creación de una sociedad conjunta. Hay excepciones a esta regla, por supuesto.

9. "IVI salta a India y prevé tener 30 clínicas en tres años". J. Brines, *Expansión*, 3 de mayo de 2012

Borges, por ejemplo, creó una filial comercial en 2009 (*Borges India Private Limited*) para introducirse en ese mercado, y lo hizo en solitario. De todos modos, conviene saber que en India existen distintas "rutas" de entrada y procedimientos para el establecimiento de operaciones que dependen del tipo de entidad que se constituya: están las "no incorporadas" (oficinas de representación, oficinas de proyecto o sucursales) y las "incorporadas" (*joint ventures* o filiales con el 100% del capital controlado por la matriz). Además, y a pesar de la progresiva liberalización económica del país, algunas actividades todavía requieren la concesión de licencias industriales que deben ser aprobadas por el gobierno, y la inversión extranjera directa no está permitida o está limitada en algunos sectores. En el sector *retail*, por ejemplo, todavía se mantienen restricciones a la participación del capital extranjero, de modo que las empresas extranjeras solo pueden entrar mediante una *joint venture* con un socio local y sin mayoría en el accionariado (como hizo Inditex con Tata Group o Wal-Mart con Bharti).

Metalquimia: exportando innovación

El caso de Metalquimia es, ciertamente, singular. A pesar de obtener el 85% de sus ingresos en el exterior, no cuenta con más estructura internacional que la que le ofrecen sus representantes en el exterior. Todo su crecimiento internacional lo ha basado en la mera exportación: directa, nos explicaba Josep Lagares, en aquellos países que le son más próximos; y a través de distribuidores y representantes exclusivos, en el resto. Un repre-

sentante, explica Lagares, es “una compañía del país que nos hace el *barrido* del mercado, pero que no solo lleva nuestra máquina, sino que puede llevar otras líneas (que no sean nunca competidoras). Normalmente, elegimos las compañías de primera línea de cada país”. En cuanto a los distribuidores, “suelen ser personas que te compran la máquina, pero que también actúan como distribuidores únicos”. Hasta la fecha, añade, no han visto el momento ni la necesidad de crear una filial comercial. “Estuvimos a punto de hacerlo en Estados Unidos, pero al final no lo hicimos porque lo cierto es que el modelo de distribuidores y representantes exclusivos nos funciona muy bien”. A nivel de fabricación también se planteó en algún momento la conveniencia de deslocalizar parte de la producción, pero “llegamos a la conclusión de que no tenía sentido, por varias razones: operativas, logísticas, económicas y energéticas”. La principal, sin embargo, fue que Metalquimia cuenta con una cincuentena de talleres a su alrededor que trabajan para ellos y que están muy especializados tanto en maquinaria como en diseño. “Llevar la fabricación a otro país significaría replicar esta red fuera, lo cuál no tenía absolutamente ningún sentido”, apunta Lagares. “Tenemos una red tecnológica muy fuerte tanto de proveedores como de clientes estratégicos que nos ayudan a desarrollar nuestros productos; yo diría que es imposible replicarla en otro lugar del mundo”. Existe, por tanto, una barrera tecnológica importante a la deslocalización. Aunque, por otro lado, ha sido también la clave del éxito del negocio de Metalquimia.

Borges: crecimiento orgánico y vía adquisiciones

La estrategia de internacionalización de Borges se ha basado fundamentalmente en un modelo de crecimiento orgánico. Retomando las palabras del propio Josep Pont, “allí donde hay una oportunidad importante, relevante desde el punto de vista de mercado, es donde nosotros decidimos ir con medios propios”. Sin embargo, y a pesar de esta clara preferencia por la implantación vía filiales propias, la compañía no ha desaprovechado las oportunidades de compra que se le han presentado. Especialmente en mercados maduros y muy competidos. Y de forma particular en aquellos en los que el aceite de oliva español de marca no conseguía ganar la partida al italiano. En Estados Unidos, por ejemplo, reforzó su posición con la compra en 1995 de la empresa americana Star Fine Foods. Una compañía dedicada a la distribución de aceite de oliva italiano en Estados Unidos. Y esa fue la manera de poder plantar cara, de una vez por todas, a un mercado tradicionalmente controlado por las marcas italianas. Borges también ha llevado a cabo otras adquisiciones en otros países como Rusia (con la compra en 2004 de ITLV, con sedes en Moscú y San Petersburgo) o Francia (tomando en 2007 el control del grupo familiar Tramier, líder en el segmento de las aceitunas de mesa).

Pero la internacionalización de Borges no se ha limitado a la comercialización de sus productos. El aprovisionamiento de materias primas, que fue lo que motivó los primeros pasos de Borges en

el exterior (con la compra de terrenos en el californiano Valle de Sacramento para la plantación de nogales), ha sido el otro pilar sobre el que el grupo ha asentado su plan de expansión internacional. En este caso, lógicamente, el peso sobre las decisiones de dónde y cómo establecerse ha recaído en los factores de localización: climatología, disponibilidad de tierras para el cultivo de aceitunas, nueces y almendras, facilidades logísticas para la distribución de las materias primas, etc. Así, Borges ha ido creando paralelamente toda una red internacional con centros de aprovisionamiento y de transformación en países como Chile, Túnez, Marruecos, Jordania o Egipto.

Ficosa: la globalización por objetivos

En los inicios de su larga trayectoria internacional, la estrategia de Ficosa se orientó hacia la ubicación de centros de desarrollo técnico y comercial próximos a los centros de decisión de sus principales o potenciales clientes: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia... Se trataba, en palabras del propio Josep Maria Pujol, de “dar una imagen de empresa innovadora, con capacidad de ser uno de los proveedores importantes del cliente, con orientación europea”. Solo tras este movimiento previo de posicionamiento estratégico la empresa se decidió a apostar por la ubicación en el exterior de centros productivos y por la compra de aquellas empresas que le permitían añadir capacidad a su estructura y reforzar su presencia en el mercado. Dicho de otro modo: tanteó el mercado y convenció a los clientes antes de realizar costosas inversiones en la

instalación de fábricas. Y así consolidó su posición en el mercado europeo.

En 1995, justo tras la creación del NAFTA, llegó el momento de apostar por el mercado americano. A Ficosa se le planteó entonces un buen dilema: ubicarse en Detroit, capital mundial del automóvil y sede central de las llamadas “Big Three” (Ford, General Motors y Chrysler), o hacerlo en México, un país con unos costes de producción más bajos y en el que también tenían filiales Volkswagen, Nissan, Ford, Chrysler y Mercedes. Difícil elección. Y no era la única: ¿era imprescindible producir en América o bastaba con tener una buena representación técnica y comercial y exportar los componentes desde Europa? Finalmente, el dilema se resolvió con una doble implantación: una oficina técnica en Michigan, cerca de Detroit, y un centro productivo en Monterrey, México.

La estrategia que ha seguido Ficosa ha sido casi siempre la misma: entrar con sus propios medios en distintos mercados, y optar por la forma de implantación que más se ajustaba al objetivo estratégico prioritario en cada destino. Oficinas técnico-comerciales para tantear el mercado y captar clientes, centros de I+D cerca de sus bases de operaciones, y fábricas en aquellos países donde hay un mercado del automóvil pujante y condiciones ventajosas para la producción. En algunos casos concretos, sin embargo, ha entrado mediante *joint ventures* con socios locales (como en India, asociándose –también– con el Grupo Tata, en China o en Rusia). También

llevó a cabo una adquisición relevante en el año 2000, adjudicándose la división de retrovisores de la italiana Magneti Marelli.

Cascajares: sortear barreras con astucia

El caso de Cascajares demuestra que también las empresas más pequeñas y con menos recursos pueden internacionalizarse y superar barreras varias. Pueden, si saben jugar bien sus cartas y son capaces de encontrar aliados que lleguen a donde ellas no podrían llegar por sus propios medios.

Tras algunas experiencias de exportación a distintos países europeos, y habiendo incluso abierto una oficina en París, cuna de la gastronomía internacional, Cascajares hizo una arriesgada apuesta de futuro. En plena crisis, decidió invertir en la puesta en marcha de una fábrica en Quebec. Ciudad que eligió por su afinidad con la cocina europea, lo que permitía un mejor encaje de sus productos con los gustos del consumidor, pero con un objetivo estratégico mucho más ambicioso de fondo: utilizarla como trampolín para dar el salto al potente mercado de los Estados Unidos. Buscó el apoyo de la Junta de Castilla y León y de la oficina de inversiones de Quebec para conseguir los contactos, la financiación y los recursos que no tenía. Y allí está: consolidando su presencia en Canadá —ha expandido su negocio hasta Ontario—, con la licencia de la FDA (*Food and Drug Administration*) a punto para iniciar la comercialización de sus productos en Estados Unidos, y aliada con el famoso cocinero español

José Andrés, muy popular entre el público norteamericano, para seguir con la conquista de América.

Crecimiento orgánico versus crecimiento inorgánico

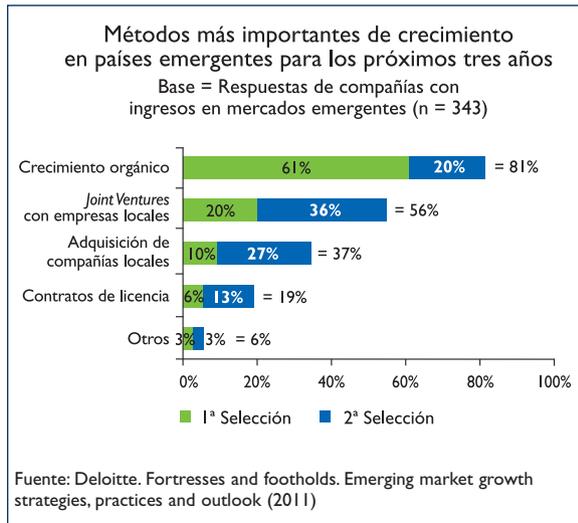
Hemos visto con una serie de ejemplos cómo las empresas adaptan sus estrategias de internacionalización a sus prioridades estratégicas; a sus recursos, capacidades y limitaciones; y, por descontento, a las particularidades de sus modelos de negocio y sectores en países distintos al suyo.

Aunque es complicado y arriesgado apuntar a posibles tendencias en cuanto a las estrategias de entrada más utilizadas por las empresas, sí se puede hablar de distintas aproximaciones según se trate de abordar un mercado maduro o un país emergente y de estrategias de crecimiento orgánico (basado en recursos propios, en la implantación directa y, generalmente, a un ritmo más pausado) frente a estrategias de crecimiento inorgánico (basadas en alianzas estratégicas con terceros, compartiendo riesgos y beneficios, y a un ritmo más rápido).

Para entrar en los mercados emergentes, por ejemplo, las empresas se decantan por las estrategias de crecimiento orgánico. Al menos, así lo revela una encuesta realizada por Deloitte en 2011 entre más de 600 directivos de empresas con operaciones internacionales (Figura 15). El porcentaje de ejecutivos que opta por el creci-

miento orgánico como primera opción (61%) más que triplica el de los que elegirían antes una *joint venture* con un socio local, la segunda opción más votada.

Figura 15: Estrategias de crecimiento previstas en países emergentes



El potencial y atractivo de estos mercados hace que sean considerados una prioridad estratégica para muchas compañías. Eso explica, en parte, que prefieran implantarse por sus propios medios. Saben que entrar en países como China, Rusia, Brasil o India es complicado y conlleva riesgos. Pero, al mismo tiempo, creen que es imprescindible conocer de cerca estos mercados y a sus consumidores, porque consideran que son el futuro. Además de la posibilidad de adquirir experiencia, esta opción les permite también

ejercer un mayor control sobre la experiencia del consumidor y sobre su identidad corporativa, algo muy importante para las compañías que basan su estrategia en la diferenciación y tienen una marca potente.

La segunda opción preferida, la *joint venture* con socios locales, es menos frecuente. Aunque en algunos países sí es una fórmula bastante habitual. Por ejemplo en India, ya que todavía existen ciertas restricciones a la inversión extranjera. Y en China, aunque la mayoría de restricciones se han ido suprimiendo, los proyectos de inversión extranjera todavía se clasifican en tres categorías distintas: incentivados, restringidos y protegidos.

Para muchas compañías extranjeras todavía supone una gran ventaja entrar en este tipo de mercados mediante una alianza estratégica con un socio local. La elección de un buen *partner* permite adentrarse en un mercado desconocido con la seguridad que da hacerlo con alguien que domina el terreno, que tiene contactos y que sabe cómo proceder ante las distintas instancias: administración, proveedores, personal, etc. Además, se comparten recursos, riesgos y financiación.

CONCLUSIONES

- Antes de trazar un plan de expansión internacional conviene realizar un examen exhaustivo de los objetivos estratégicos de la empresa en el exterior, de sus capacidades internas y de los recursos disponibles para acometer el proceso.
- La entrada en un nuevo mercado puede hacerse de distintas formas: en solitario o con un socio estratégico, con medios propios o compartiendo inversión y riesgos con terceros, con mayor o menor control sobre las operaciones; y a un ritmo más o menos acelerado. Dar con la fórmula adecuada no es fácil, ya que hay que tomar en consideración un gran número de variables.
- La elección de la estrategia debe centrarse en tres factores clave: la actividad a internacionalizar, el propósito de la empresa respecto a su expansión en el exterior y las particularidades y condiciones del país de destino.
- Cada empresa debe trazarse su propio camino y seguirlo. No hay fórmulas establecidas que puedan asegurar el éxito en una aventura internacional. Pero se puede aprender de la propia experiencia y de la de aquellos que han iniciado el camino antes.

CASO COSENTINO



Cosentino: de pequeña empresa familiar a multinacional, gracias a la innovación

En la década de los 40, Eduarda y Eduardo Cosentino, padres de los actuales propietarios del Grupo que lleva su nombre, iniciaron la

explotación de canteras y la elaboración básica de mármoles en Macael (Almería). Hoy en día, Cosentino cuenta con más de 2.000 empleados, es el principal productor de superficies de cuarzo del mundo y comercializa sus marcas en más de 100 países, generando más del 75% de su facturación en los mercados internacionales. Veamos cómo este exponencial desarrollo ha sido posible gracias a la innovación.

¿Cuál es el secreto de esta historia de éxito?

Inicialmente, el negocio de Cosentino consistía principalmente en la extracción de piedra

natural, que era transformada y distribuida a los marmolistas. Estos eran quienes daban forma al producto terminado para su posterior instalación en el cliente final, tanto en proyectos de construcción como de reforma. Así, la década de los 80 fue una época de bonanza para la compañía, generando beneficios y llevando a sus gestores a reflexionar sobre las opciones de expansión internacional existentes.

En una primera etapa de expansión, se apostó por un crecimiento orgánico, fundamentado en exportaciones a países europeos: Alemania, Bélgica, Reino Unido y Francia se convirtieron en los primeros mercados extranjeros a los que se dirigió Cosentino.

No obstante, y debido a que la piedra natural tenía sus limitaciones en cuanto a producción y diseño, Cosentino inició un proceso de reflexión que le llevó a concluir que, en un mercado altamente competitivo, era necesario apostar por la calidad y por productos que pudieran destacarse en la mente del consumidor. Como consecuencia de ello, se llevó a cabo un profundo proceso de innovación que desembocó, a principios de los 90, en la creación por parte de la empresa de un producto diferencial basado en superficies de cuarzo, llamado *Silestone*.

Silestone se convirtió en el producto estrella de Cosentino y, apoyado en él, la compañía se

abrió por primera vez a otros mercados: Canadá, Israel, Bélgica, Italia, Singapur, Corea del Sur y Argentina. La fortaleza del producto, además, llevó a conseguir por primera vez acuerdos de exclusividad con los distribuidores de dichos países.

La experiencia adquirida en la comercialización de *Silestone* en el mercado internacional demostró a los gestores de Cosentino que no sólo poseían un producto diferenciado, sino que su marca tenía un notable reconocimiento y era ya una de sus principales fortalezas. Apoyada en esta certeza, la empresa comienza una nueva etapa, con el objetivo de convertirse en un grupo multinacional. Para ello, se trabaja en una profunda transformación del modelo de negocio, cuyo primer paso hacia la internacionalización es la creación de la primera filial de la compañía.

Dicha filial, creada en Estados Unidos en 1997, invirtió en activos fijos comerciales y productivos, suministrando a grandes cadenas como Home Depot, Lowe's o Sears. De este modo, la marca *Silestone* se introdujo en el gran mercado estadounidense, llegando a contar con más de ochenta grandes distribuidores que ponían el producto *Silestone* a disposición de cientos de marmolerías de todo el país.

No obstante, una de las conclusiones de esta experiencia fue que los grandes acuerdos de distribución, pese a permitir una rápida pene-

tración en el mercado, implicaban perder control sobre la marca. Es por ello que el grupo, para poder abordar con garantías una internacionalización más global, y con los ojos puestos en Brasil, Reino Unido, Alemania y otros países europeos, apuesta por un nuevo modelo de distribución propia: el Cosentino Center. Esta innovación en el canal de distribución revoluciona la comercialización tradicional, en la cual los almacenes eran meros puntos de aprovisionamiento para los clientes. A partir de este momento, Cosentino involucra en el canal a los arquitectos, diseñadores, mueblistas, instaladores y marmolistas, generando demanda permanente de *Silestone* –a través de las encimeras de cocina, o bien a través de los baños–, y de otras marcas del grupo.

Por tanto, Cosentino se constituye como un ejemplo de éxito gracias a su capacidad de anticiparse a los cambios y de marcar tendencia, tanto en la calidad de sus productos –*Silestone*– como en sus canales de distribución y acercamiento al consumidor –Cosentino Center–. Hoy, Cosentino es una marca de referencia en los mercados internacionales que continúa su proceso de expansión, consolidando su posicionamiento como una de las empresas de origen familiar que más y mejor han sabido comprender la necesidad de la innovación como palanca de crecimiento en un entorno multinacional con competidores de alcance global.

CASO GRIFOLS

GRIFOLS

Sin miedo a crecer vía adquisiciones y apalancamiento financiero controlado

Grifols es una compañía global que desde hace más de 70 años contribuye a mejorar la salud y el bienestar de las personas impulsando tratamientos terapéuticos con proteínas plasmáticas, tecnología para el diagnóstico clínico y especialidades farmacéuticas de uso hospitalario.

Sus orígenes se remontan al año 1940, cuando el doctor José Antonio Grifols y sus dos hijos fundaron en la Barcelona de la posguerra civil los Laboratorios Grifols para el análisis y la práctica de transfusiones sanguíneas. Hoy, Grifols es la tercera compañía del mundo en la producción de medicamentos biológicos derivados del plasma y la primera de Europa. Además, es líder mundial en suministro de plasma con 150 centros de donación en Estados Unidos. En 2011, su cifra de negocio superó los 2.300 millones de euros (un 4,6% más que en el ejercicio anterior). Más del 90% de sus ingresos los obtuvo fuera de España: un 60%

en Estados Unidos y Canadá, un 26% en Europa y el 14% restante en otros países, entre los que destacan China y Brasil. Actualmente, la compañía tiene presencia comercial en más de 100 países y filiales propias en 24 de ellos. Emplea a más de 11.000 personas en todo el mundo, aunque en torno al 80% de su plantilla está ubicada fuera de España.

La expansión internacional de Grifols empezó a fraguarse en la década de los años noventa. Al éxito de este proceso, que sigue en marcha, contribuyó decisivamente la obtención de dos licencias por parte de la *Food and Drug Administration* (FDA) en 1995: una para su fábrica en Parets del Vallés (Barcelona) y otra para la albúmina, uno de sus principales productos derivados del plasma.

El modelo de negocio de Grifols determina su crecimiento en el exterior, que se concreta en base a tres objetivos estratégicos:

- **Aprovisionamiento: obtención de materia prima**

Para asegurarse el suministro de su principal materia prima, el plasma humano procedente de la sangre, Grifols ha tejido una importante red de centros de donación de plasma en Estados Unidos, donde se permite remunerar las donaciones, a diferencia de muchos otros, entre ellos España. Sólo en 2011, sus 150 centros de recogida de plasma recibieron más de 7 millones de donaciones proce-

denes de más de 275.000 donantes repetitivos, lo que garantiza la máxima calidad de la materia prima. Esto supone la realización de más de 200.000 análisis de muestras diarios.

- **Producción**

Grifols cuenta con instalaciones industriales en España, Estados Unidos, Australia y Suiza. Todas ellas, con un alto grado de automatización, especialización y tecnología. Una de las principales ventajas competitivas de Grifols, si no la mayor, es su capacidad para integrar verticalmente todos los procesos. También la anticipación y gestión de necesidades productivas a largo plazo, siendo capaces de ajustar y acometer las inversiones de capital necesarias (CAPEX) que permitan dar respuestas a las demandas del sector a 7-10 años vista. El grupo apuesta también por invertir en I+D. Dedicó cerca de un 5% de sus ingresos anuales a investigación y desarrollo y tiene en cartera unas 700 patentes. Uno de los principales proyectos lo constituye el tratamiento del alzhéimer mediante proteínas plasmáticas.

- **Comercialización**

Grifols tiene presencia comercial prácticamente en los cinco continentes, con filiales propias en Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México), Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile y Colombia), Europa (España, Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, República Checa, República Eslovaca,

Polonia, Suiza y Países Nórdicos), sudeste asiático (Tailandia, Malasia, Singapur), Japón, Australia y China.

Esta impresionante y rápida carrera hacia la globalización (hasta 1990 Grifols solo tenía presencia en España y Portugal) ha sido posible gracias a una intensa actividad en su política de crecimiento vía adquisiciones y mediante la compra de activos estratégicos de otras empresas. La operación más sonada, sin duda, fue la compra de su rival norteamericana Talecris en 2011, que supuso el desembolso de unos 3.800 millones de euros. Grifols se hacía así con el control de una empresa significativamente mayor que la suya: en 2010, la facturación de Talecris ascendió a 1.270 millones de euros, mientras que la de Grifols fue de 913 millones.

Grifols ha pasado por todos los estadios de la internacionalización. En 1960 ya estableció una alianza estratégica con una compañía norteamericana para la comercialización de sus medicamentos en España. Aun no había dado sus primeros pasos en el exterior, pero ya tenía la mirada puesta en la investigación y el desarrollo que se hacía en otros países y contactos importantes en la industria, sobre todo en Estados Unidos. Una actitud proactiva en la búsqueda de oportunidades de crecimiento que ha mantenido desde entonces y que la ha llevado a expandirse internacionalmente utilizando casi todas las estrategias de entrada y

estructuras de implantación posibles: compra de activos estratégicos en el extranjero, adquisición de empresas locales, licencias de desarrollo y comercialización internacionales, acuerdos de “*partenariado*” para el impulso de la actividad investigadora, filiales comerciales y centros productivos en el exterior... Ha jugado prácticamente todas las bazas.

La clave del éxito en la globalización de Grifols ha sido su capacidad para crecer sin miedo a recurrir a un apalancamiento controlado. Los buenos resultados económicos cosechados, incluyendo la fuerte y progresiva generación de flujos de caja, conjuntamente con la contrastada experiencia gestora de su equipo directivo, ha permitido a la compañía contar siempre con la confianza de los inversores, propiciando la obtención de los recursos necesarios para financiar su expansión. La necesidad de obtener capital para seguir acometiendo inversiones y de acceder a los mercados de capitales en las mismas condiciones que sus competidores, motivó la salida a bolsa de la compañía en 2006. En 2008, ya cotizaba en el selectivo español. En 2011, Grifols se erigió como el mejor valor del Ibex 35, con una revalorización de sus títulos superior al 36%. Una gesta que ha repetido y ampliado en 2012, con una subida anual del 103% por ciento.

CAPÍTULO V: Internacionalización: barreras y riesgos

TESTIMONIOS

Bernard Meunier

Director general de Nestlé en España



La facultad de la adaptación cultural me parece lo más importante. Algo que tiene que ver con la apertura mental de cada uno, con su capacidad para aprender, apreciar y respetar culturas diferentes. Y cuanto más diferente es el país de destino de tu país de origen, más importante es esta capacidad de adaptación. Pensar que todo funciona como en casa, que la gente va a responder con los mismos impulsos o va a entender las mismas cosas cuando uno explica o pide algo es el error más frecuente que comenten los directivos que salen de su país y entran en contacto con otra cultura. Yo, viviendo en países como Hungría o Rusia, lo he vivido de cerca. En Rusia, por ejemplo, hay casi un 50% de fracasos entre directivos que vienen de países del oeste –Estados Unidos o Europa occidental– y se marchan al cabo de seis meses, un año, o año y medio, sin

haber podido alcanzar sus objetivos personales y profesionales. La razón, en la gran mayoría de los casos, es la frustración que sienten por no entender la cultura local y por no saber descifrar las reacciones de la gente. Y eso conlleva un riesgo muy elevado de cometer errores de decisión y de estrategia. La clave, por tanto, está en la apertura de mente, en la facultad para amar, apreciar y respetar la diferencia. Si uno no es tolerante con la diferencia, la adaptación va a ser complicada. En muchos casos, se puede adivinar ya antes si una persona será capaz de adaptarse a una cultura diferente, viendo simplemente qué grado de tolerancia tiene en su ambiente natural. La capacidad de adaptación se puede aprender y desarrollar, pero depende de la personalidad y de la cultura de origen de las personas: hay culturas más abiertas y tolerantes con la diferencia y hay otras que son más rígidas. Se puede reforzar y hay incluso formaciones específicas. Es muy importante, cuando uno llega a un país nuevo, tener una formación básica sobre los “do’s and don’ts”, sobre lo que se puede hacer o decir y lo que no, y sobre cómo interpretar las señales propias de cada cultura. Pero, nuevamente, hay que tener un mínimo de capacidad para entender estas señales y saber interpretarlas.

Por la diversidad que hay en este país, por su historia y por su carácter global –latino, abierto y con una dosis muy elevada de sociabilidad–, España y los españoles tienen todos los

requisitos para triunfar fuera. En principio, lo tiene incluso mejor que los alemanes o los americanos, por su tolerancia y apertura natural. El problema viene, más bien, de la falta de experiencia y también de la falta de necesidad (hasta ahora) de salir fuera del país. Durante muchos años, durante la dictadura, no se podía. Y luego, había tantas oportunidades de crecimiento con la apertura económica de los años 70 y 80, incluso en los 90, y una calidad de vida tan elevada, que la gente no quería salir del país. No veía ninguna obligación o necesidad de salir a buscarse la vida fuera, ni de hacer este ejercicio que, francamente, es difícil. Porque no solo es la persona la que tiene que adaptarse, sino que, si esta persona está casada y tiene hijos, es toda una familia la que debe hacer el esfuerzo. Todas estas barreras naturales y evidentes que se imponen a la expatriación, además del hecho de que aquí la economía iba como una moto y la calidad de vida era muy elevada, hacían que hubiera pocos incentivos para salir de España.

Ahora todo ha cambiado. Y se ve mucha mayor disponibilidad de la gente para expatriarse. Y los que conozco dentro de Nestlé lo hacen de maravilla. Hay un alto grado de éxito entre los directivos españoles que toman este camino y el riesgo de salir. Lo único que falta, en muchos casos, es el dominio de los idiomas. Lo demás, el resto, lo tienen todo.

Buscarse la vida fuera para una empresa española, hoy en día, no es una opción. Es una ne-

cesidad. Siendo lo que es la demanda interna, no va a haber oportunidades de crecimiento en los próximos tres, cuatro o cinco años. El crecimiento hay que ir a buscarlo fuera de España. Esto es una evidencia. Hay que salir, pero muchas empresas españolas no tienen experiencia en exportación (la mayoría de las empresas, más de la mitad, ¡no exportan ni un duro!). Es una experiencia nueva, que requiere un gran esfuerzo. Hay que tratar de buscar empresas que tengan la misma necesidad para trabajar juntas (no con competidores, sino con empresas complementarias), compartiendo estudios, distribuidores, etc., porque es muy complicado para una pyme invertir en una red comercial en el extranjero. Esto se tiene que hacer a través de redes comunes y buscando la colaboración y el apoyo de terceros.

Para las empresas más grandes, que ya están a un nivel en el que pueden poner a jóvenes españoles fuera, trabajando en filiales extranjeras, mi recomendación sería hacerlo relativamente temprano en la carrera de los directivos. Muchas veces cometemos el error de esperar demasiado para mandar a un directivo a tener su primera experiencia fuera de su país. Pero, después de los treinta años, las cosas empiezan a complicarse con pareja, hijos... Es mucho más fácil expatriar a directivos de menos de treinta años. Es menos caro, y mucho más fácil, a todos los niveles.

Internacionalización: barreras y riesgos

Hemos visto hasta ahora las motivaciones y las distintas estrategias de entrada y formas de implantación que eligen las empresas para la expansión internacional de sus negocios, analizando los principales criterios de decisión y los factores más relevantes a la hora de planificar una estrategia de crecimiento en el exterior. Es hora de detenerse en las limitaciones y los obstáculos que surgen durante el proceso. Los casos y testimonios que ilustran este estudio representan casos de éxito, de empresas que han apostado por la internacionalización y han ganado. Pero eso no significa que no hayan encontrado piedras en el camino. De hecho, la clave de su éxito ha sido la correcta adaptación de sus modelos de negocio a las particularidades y a los condicionamientos de los países en los que han decidido introducirse. Una adaptación que, en definitiva, no es más (ni menos) que la superación de las barreras que existen y persisten en un mundo *semiglobalizado*.

Barreras a la internacionalización

Aunque no es nuestra intención elaborar un catálogo completo de las distintas barreras que pueden encontrar las empresas en su carrera hacia la internacionalización, sí podemos enumerar algunas de las más relevantes o que se dan con mayor frecuencia. Podemos distinguir barreras a tres niveles distintos: **barreras de país** (aquellas re-

lacionadas con las características específicas del país en el que se pretende entrar), **barreras sectoriales o de mercado** (directamente vinculadas a la configuración y condicionantes del sector en el que opera la empresa) y **barreras organizativas internas** (que tienen su origen en las propias limitaciones de la empresa y que son anteriores e independientes del país elegido).

Barreras de país (“Modelo de distancias CAGE”)

- Idioma
- Mentalidad y forma de proceder
- Diferencias culturales, étnicas, religiosas y sociales
- Distancias geográficas
- Inseguridad jurídica y corrupción
- Infraestructuras insuficientes
- Burocracia, barreras administrativas y falta de transparencia en procesos y trámites
- Barreras arancelarias, comerciales, técnicas y otras medidas de proteccionismo
- Barreras económicas: nivel y distribución de la renta, moneda, fiscalidad
- No pertenencia a los principales organismos reguladores del comercio internacional o a una zona económica y comercial integrada

Hemos visto ya varias barreras de este tipo. En el caso de Gallina Blanca Star, por ejemplo, Ignasi Ricou ponía el acento en las enormes distancias geográficas de Rusia, que encarecen y complican la logística y el transporte. También mencionaba ciertas dificultades para importar materias primas o productos desde las fábricas que la empresa tiene

en España. Aunque, por otro lado, y en comparación con África, Rusia tiene la ventaja de que pertenece a Europa (aunque no a la UE), por lo que las distancias culturales y sociales, aunque existen, no son tan abismales. En África, sin duda, las diferencias étnicas, culturales y religiosas son más importantes. La extensión del Islam, por ejemplo, afecta directamente a la alimentación, ya que prohíbe el consumo de carne de cerdo. Las formulaciones de Gallina Blanca Star, por tanto, deben tener en cuenta esas restricciones. También son importantes, en el caso de los países africanos, las distancias en términos de desarrollo económico y de nivel de renta de la población, que condicionan la fijación del precio de los productos.

En otros casos, como los de Ficosa o IVI, hemos visto también cómo actúan y se superan otro tipo de barreras, como las relacionadas con la legislación estatal y con la voluntad, más o menos manifiesta, de mantener un cierto proteccionismo. Que suele traducirse en la existencia de limitaciones a la participación del capital extranjero en las empresas de algunos países. Por ejemplo, en India. Para establecerse e iniciar actividades allí, tanto Ficosa como IVI han recurrido a la formación *joint ventures* con socios locales.

Barreras sectoriales o de mercado

- Desconocimiento del mercado y dificultad para encontrar potenciales clientes, socios comerciales o proveedores fiables
- Competencia
- Logística y distribución

- Hábitos de consumo
- Normativas y procedimientos regulados

También han ido apareciendo algunas en los casos y testimonios analizados. En el camino hacia la internacionalización de dos empresas tan distintas, en todos los sentidos, como Cascajares y Grifols hay un elemento en común. Una barrera técnica, relacionada con las exigentes normativas sectoriales que a menudo imponen las autoridades competentes del país de destino. Un obstáculo importante, aunque lógico y necesario, que puede dificultar o frustrar la estrategia de entrada de una empresa en determinado sector o mercado. Aunque no es el caso de estas dos empresas, ya que ambas superaron el examen de la *Food and Drug Administration* (FDA) y obtuvieron las correspondientes licencias para poder operar en Estados Unidos.

Otros ejemplos de estas barreras sectoriales y de mercado los hemos visto también en Gallina Blanca Star (que ha conseguido llegar a sus potenciales clientes en África sin un mercado de distribución organizado ni una red de supermercados), o en Cosentino, que al comprobar que los canales de distribución que utilizaba en el exterior no estaban a la altura del potencial comercial de sus productos, decidió crear uno propio y a su medida: el Cosentino Center.

Barreras organizativas internas

- Falta de recursos (personal, tiempo, financiación) para emprender la internacionalización

- Falta de preparación del personal interno
- Falta de un compromiso firme con el proyecto de internacionalización por parte del equipo directivo o incapacidad para trasladarlo al resto del equipo
- Dificultad para encontrar y contratar talento en el país de destino
- Desconocimiento sobre los riesgos y beneficios de la internacionalización, sobre los mercados potenciales y las oportunidades de negocio que presentan
- Desinformación acerca de los recursos y facilidades que se ofrecen a las empresas para impulsar sus proyectos internacionales desde distintos organismos e instituciones públicos, privados y mixtos
- Gestión de expatriados
- Gestión de la diversidad en plantillas multiculturales
- Dificultad para integrar y unificar a escala global los valores distintivos y corporativos de la empresa, la identidad de la marca o la experiencia del consumidor

La historia de Cascajares es la historia de dos jóvenes emprendedores con mucha ilusión y pocos medios: empezaron el negocio con 19 años y 160.000 pesetas. Así que podemos imaginar que, de todas las barreras internas listadas, la única que no encontraron fue la de la falta de compromiso con el proyecto de internacionalización de su negocio. Todas las demás, las tuvieron que enfrentar. Pero lograron superarlas, gracias a la gran capacidad de sus socios de buscar soluciones imaginativas a sus propias carencias y

de tejer una red de contactos y aliados para la causa: desde la Junta de Castilla y León hasta la oficina de inversiones de Quebec, pasando por el chef José Andrés.

También en H10 Hotels, el caso que analizamos en este capítulo, han enfrentado con éxito algunas barreras de este tipo. Por ejemplo, la dificultad para encontrar profesionales competentes en el mercado de destino, que conozcan bien su idiosincrasia pero que, al mismo tiempo, sean capaces de garantizar una “experiencia H10” estandarizada a nivel global. Algo parecido a lo que se le plantea también a IVI en su proyecto de internacionalización. Y que resuelve transfiriendo su experiencia, tecnología y *know-how* a terceros, pero bajo unos procedimientos muy estrictos y mediante protocolos, para asegurarse que no se desvirtúa la calidad de su servicio ni se desprestigia su marca.

Principales retos y riesgos en operaciones internacionales

Aunque muchos de los retos y riesgos que comporta la internacionalización son compartidos por la mayoría de empresas con operaciones internacionales, otros varían en función de la forma de crecimiento en el exterior elegida. Así lo demuestran los resultados de una encuesta realizada por Deloitte¹⁰, en la que se preguntó a una serie de directivos sobre los principales retos

10. Deloitte Private Company Global Growth Survey, 2008

que afrontaban sus empresas en el exterior. Las respuestas no fueron exactamente las mismas en el caso de las empresas que habían optado por el crecimiento orgánico (operando en el exterior en régimen de propiedad, total o compartida con un socio local vía *joint venture*) que en el de las que habían elegido una estrategia de crecimiento inorgánico (a través intermediarios o mediante la subcontratación de operaciones).

Aunque sí hubo coincidencia en ciertos aspectos. Por ejemplo, en la gran importancia que tienen las diferencias culturales. Para ambos tipos de operaciones, la gestión de las diferencias culturales fue citada como uno de los retos más importantes. Y no resulta nada extraño, ya que las cuestiones culturales están presentes en todos los aspectos de las actividades internacionales, incluyendo la venta a clientes extranjeros, la compra de materiales en otros países, el trabajo con los proveedores y el establecimiento de operaciones. La experiencia de los encuestados confirma, por tanto, la necesidad de reconocer las variaciones culturales antes de adoptar decisiones de expansión, de no subestimar su impacto en la realización de negocios y de buscar soluciones para mitigar el riesgo.

Otros de los retos comúnmente citados fueron la dificultad para cumplir con la legislación local, aunque en las operaciones de crecimiento orgánico ese factor “pesaba” más del doble (25%) que en el caso de las empresas que se apoyan en intermediarios (12%); y el proteccionismo legal, que también señalaron ambos grupos.

Pero hay riesgos que parecen ser más específicos o tener mayor incidencia para cada una de las opciones. Cuando se trata de un crecimiento orgánico, los que se perciben como más importantes, además de los ya citados, son los relacionados con el tipo de cambio (32%), la burocracia (23%) y las implicaciones fiscales (22%). Seguidos, de cerca, por los relacionados con la dificultad para acceder al talento y a ciertas capacidades (22%) y por la gestión logística y de clientes (21%). Son los riesgos, claramente, de quien lidia a diario con las “infraestructuras” de los estados: administración, hacienda, proveedores, clientes. Preocupaciones que tienen, principalmente, quienes trabajan “sobre el terreno”. Y que, en buena medida, son precisamente las que “se ahorran” quienes optan por un crecimiento inorgánico, en tanto que la mayor parte de estas funciones las delegan en personal o empresas locales que se manejan mejor por esos cauces. Pero aparecen entonces otros riesgos. El más importante, seguramente, encontrar al socio, distribuidor, proveedor o partner que genere la suficiente confianza como para delegar en él la gestión del día a día. De ahí que, de entre los retos más citados por los directivos de empresas con operaciones en el exterior de crecimiento inorgánico, sobresalieran especialmente el mantenimiento de los niveles de servicio (26%), la selección del vendedor si se trata de distribuir un producto o el proceso de *due diligence* si se trata de comprar una empresa (21%), la protección de la propiedad intelectual (19%) o los aspectos relacionados con la calidad de los productos (16%).

En definitiva, un acuerdo estratégico con socios o empresas locales puede allanar mucho el camino. Y más aún en aquellos países que están especialmente lejos (geográfica, cultural, económica y socialmente) del país de origen de la empresa que pretende internacionalizarse. Pero si no se da con el *partner* adecuado, si se elige un mal socio o uno que no inspira confianza, la alianza puede resultar más desastrosa y perjudicial que la experiencia, también difícil, de abordar un mercado ajeno en solitario y sin más recursos que los propios.

Errores a evitar

Al intentar superar las barreras indicadas, la experiencia muestra¹¹ que las empresas cometen algunos errores de forma recurrente. Entre los más habituales, destacan:

- Centrarse exclusivamente en un sólo objetivo de implantación (proximidad al mercado, gestión de costes, captación de talento, etc.)
- Despliegue de actividades mercado a mercado sin evaluar sinergias globales o regionales
- Asumir que el coste salarial por hora o las diferencias salariales equivalen a los ahorros operativos en costes
- Evaluar incorrectamente o de manera incompleta las consecuencias u oportunidades fiscales
- Infra estimar los costes regulatorios y administrativos y sus complejidades
- Infra estimar el potencial para negociar incentivos
- Analizar erróneamente la importancia del equilibrio entre riesgos, costes, infraestructura, cadena de suministro y entorno regulatorio

CONCLUSIONES

- Todas las empresas encuentran barreras y obstáculos en sus procesos de internacionalización. No hay que subestimarlas, pero en la mayoría de los casos pueden sortearse o neutralizarse con empeño, imaginación y colaboración.
- Todo proyecto de internacionalización debe contar con un análisis en profundidad de las barreras que pueden surgir en tres niveles distintos: barreras de país, barreras sectoriales o de mercado y barreras organizativas internas.
- Las barreras detectadas y su grado de incidencia sobre el desarrollo del modelo de negocio influyen en la forma de internacionalización elegida. Y viceversa: hay riesgos que se dan de forma más recurrente con estructuras de crecimiento orgánico y otros que son más propios o frecuentes en estrategias de crecimiento inorgánico.

11. *Going Global. International outlook for private companies*. Deloitte, 2009

CASO H10 HOTELS



El reto de exportar una experiencia

H10 Hotels es un grupo empresarial de propiedad familiar con más de 25 años de presencia en el sector turístico. La empresa inició su actividad a finales de los años 60 en la zona de la Costa Daurada. En los años 80 la empresa se expandió a Canarias y de allí se fue desarrollando en otros destinos turísticos como la Costa del Sol y Mallorca.

En el año 1999, H10 comienza su proceso de expansión y decide invertir en República Dominicana, adquiriendo la mayoría accionarial de una sociedad propietaria de un hotel en Bávaro. A partir de entonces, la expansión internacional de H10 Hotels se ha desarrollado en dos líneas estratégicas: Hoteles/Resorts de cinco estrellas “todo incluido” en el Caribe y hoteles urbanos de cuatro estrellas en grandes capitales europeas.

La decisión de extender su compañía más allá de las fronteras nacionales planteaba numerosos retos que la compañía afrontó con éxito y

determinación, entre los que se encontraban el desconocimiento del mercado, el mantenimiento de los niveles de calidad, asegurar la homogeneidad de la experiencia de marca H10 y dar respuesta a las distintas necesidades de los clientes en cada destino.

En esta primera experiencia internacional la compañía decidió mantener durante unos años al antiguo propietario del hotel como socio local minoritario encargado de la gestión comercial, paliando así la incertidumbre de entrar en un mercado desconocido. Posteriormente y a medida que el grupo ha ido ampliando su presencia internacional ha optado por contratar ejecutivos con conocimiento del negocio en los respectivos países.

La selección de un mercado objetivo se toma previo análisis de las particularidades de cada destino. También se realiza un análisis de la competencia para determinar la tipología de producto que más se adecúa al mercado local, análisis realizado en colaboración con los ejecutivos que incorporan con experiencia en esos destinos.

Uno de los principales retos en la exportación de un servicio es proporcionar una experiencia de marca homogénea y diferenciable con independencia del lugar de prestación. Para garantizar a los clientes una experiencia H10 en cualquier destino, la compañía dispone de un Departamento de Calidad que elabora ma-

nuales que recogen estándares de servicio y realiza auditorías periódicas de los niveles de calidad. Cuando abren un hotel en un nuevo país, estos manuales se adaptan a las particularidades del mismo.

Este riguroso control sobre la calidad en la prestación del servicio y en la experiencia de marca está reforzado por la vocación patrimonialista de la compañía. La práctica totalidad de las inversiones en hoteles fuera de España son en propiedad, en muchos casos, los hoteles han sido construidos con su propio equipo de proyectos y adicionalmente destinan a las posiciones clave a ejecutivos concedores de la cadena con una trayectoria notable en España. Esta política de control del negocio ha contribuido al éxito internacional de H10 y ha sido determinante para superar las barreras con las que se ha encontrado en la exportación de sus servicios.

La apertura de establecimientos en el Caribe ha entrañado numerosas dificultades entre las que se encuentran la inseguridad jurídica y la coexistencia con los circuitos de la economía informal, la poca transparencia en cuanto al *status* legal de las empresas o inmuebles, las diferencias culturales con el personal local, el nivel de capacitación insuficiente de dicho personal y la fuerte presencia de la competencia, cadenas con macro resorts que gracias a sus economías de escala marcaban el precio de mercado. Esto unido a su incorporación

tardía al mercado y al menor tamaño de la compañía perjudicaba la implantación de la marca H10.

A estas barreras hay que añadir las de tipo financiero, fundamentalmente la dificultad de encontrar oportunidades de inversión que permiten alcanzar niveles de rentabilidad adecuados, bien debido al elevado precio de los activos (algo habitual con carácter previo a la crisis), bien debido a las dificultades para obtener financiación y al encarecimiento de la misma (algo común desde el estallido de la crisis).

Sin embargo, todas estas barreras han sido superadas con creces gracias a una serie de medidas adoptadas por la compañía y que se pueden resumir en cuatro grandes ideas:

- Selección cuidadosa del destino
- Alianza estratégica con un gran tour operador canadiense con el que realizaron una *joint venture*, manteniendo H10 el control de la gestión de los establecimientos y creando una marca propia para los hoteles del Caribe, “Ocean by H10 Hotels”
- Selección del mejor equipo: creación de una Dirección de Negocio Internacional y contratación del director comercial de una cadena española de gran tamaño con muchos años de experiencia en la zona del Caribe
- Gestión de la experiencia de marca y la satisfacción del cliente

El balance final del proyecto internacional de H10 es altamente positivo. En palabras de Antonio Hernández, Director de la División Internacional de H10 Hotels “El esfuerzo en mejorar los ratings de satisfacción de los hoteles y una política comercial basada en la diversificación de clientes han generado mejoras muy importantes en los resultados. Ahora mismo es un negocio estabilizado, rentable y en expansión”.

A nivel estratégico la internacionalización ha permitido a la compañía diversificar el riesgo y mejorar su cuenta de resultados (en la que el negocio internacional representa aproximadamente un 25%) con un resultado final que se traduce en 40 hoteles (28 vacacionales y 12 urbanos) en 16 destinos y siete países.

CAPÍTULO VI: Recomendaciones para internacionalizarse

TESTIMONIOS

Amparo Bertomeu
Directora general de la Asociación
Nacional de Industriales y
Exportadores de Muebles de España
(ANIEME)



La Asociación surge en el año 1977 al amparo de la Ley que recoge el derecho al libre asociacionismo y ante la necesidad de contar con una voz e interlocución que represente los intereses

de los fabricantes españoles de muebles en los mercados exteriores.

La mayor parte de nuestros asociados son PYMES, incluso más pequeños que medianos, con una media de un 42% de exportación sobre la facturación total. El sector del mueble es un sector muy tradicional, muy atomizado en el que la media de facturación total por empresa está alrededor de 6 millones de euros. En la mayor parte de los casos, las empresas del sector que deciden embarcarse en la ex-

pansión internacional son aquellas que dependen en casi un 100% del mercado nacional, y que dada la situación actual, ven en la exportación la única vía de supervivencia.

La principal barrera con la que se encuentran es el establecimiento de unos objetivos claros que definan una hoja de ruta que la empresa debe seguir para su internacionalización. Además de otros tales como: barreras idiomáticas, las económicas (capacidad de inversión), las tecnológicas (escaso conocimiento y desarrollo en las nuevas plataformas de información) y la necesidad absoluta de contar con resultados a corto plazo. ANIEME puede ayudarles a superar estas barreras con un portfolio de servicios que se estructuran en cuatro pilares fundamentales:

- Promoción: desarrollamos acciones promocionales para que la empresa pueda participar de la mano de una Asociación especializada en ello
- Información: en ANIEME funcionamos como un gran departamento de exportación para la empresa. Nuestro objetivo es convertirnos en la “ventanilla única” de nuestro asociado en su internacionalización
- Representatividad: somos los interlocutores del sector ante la Administración
- Comunicación: tanto a nivel sectorial con nuestra marca paraguas *Mueble de España*, así como a nivel individual de cada empresa, creamos, traducimos y difundimos noticias de nuestros asociados para difundir su marca en los mercados internacionales

La marca *Mueble de España* se crea en 2002. Se detectó la necesidad de potenciar todo lo que sea Mueble de España bajo unos mismos valores en el que quepan todos los estilos así como la necesidad de establecer un plan de comunicación con una estrategia que lo respalde. La marca se renovó en 2008 con el objetivo de proyectar una imagen renovada del mueble español a nivel internacional, acorde con los valores del nuevo milenio, y potenciar su prestigio en los mercados exteriores, incrementando tanto las ventas como el reconocimiento de un producto tradicional diferenciado del de sus competidores.

La actividad internacional del mueble español ha evolucionado positivamente presentando incrementos en los últimos 3 años (2010 un incremento del 0,9%, en 2011 un incremento del 7,9% y con datos de los primeros ocho meses del 2012 un incremento del 6,2%) y diversificando mercados. Pese a ser Europa el principal destino de la exportaciones de mueble español, en los últimos años sí que se ha observado una diversificación no sólo de países, sino de zonas geográficas tales como el mercado hispanoamericano (destacando los incrementos de exportaciones a México), o a los países del Golfo Pérsico y Rusia.

Actualmente la internacionalización es la única vía de supervivencia dada la drástica caída de la facturación en el mercado nacional. Además, tener el riesgo disperso en distintos países y

zonas geográficas es una garantía de éxito y continuidad de la empresa. Sin embargo, es un reto que no está exento de dificultades, por este motivo si tuviera que realizar alguna recomendación a aquellos pequeños y medianos fabricantes que deseen iniciar o expandir su internacionalización sería la siguiente:

- Voluntad, flexibilidad y paciencia. La exportación no es un camino rápido, pero es el único camino
- La exportación en su primera etapa es una inversión, dado que conlleva una adaptación de la forma de hacer del empresario y de la forma de hacer el producto y servicio al mercado a abordar
- La flexibilidad y la voluntad que muestre la empresa en llevar a cabo esta adaptación será determinante para su éxito en los mercados internacionales

Mar Sancho Sanz Directora general de la Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de la Junta de Castilla y León (ADE)



Fundada por la Junta de Castilla y León, el objetivo de ADE (Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León) es, entre otros, facilitar el acercamiento

de las empresas de la Comunidad Autónoma a los mercados exteriores y, en definitiva, potenciar su desarrollo a través del crecimiento de su dimensión internacional.

Mar Sancho Sanz, directora general de ADE, explica que para ello ofrecen distintos tipos de servicios en función del grado de desarrollo de la dimensión internacional de la empresa.

Para aquellas empresas que hasta la fecha no se habían planteado iniciar un proceso de este tipo, pero que ahora se ven en necesidad de ello por la situación del mercado local, ofrecen un asesoramiento integral, comenzando por un diagnóstico de sus capacidades de internacionalización y de la cabida de su producto o servicio en el mercado exterior.

Este tipo de empresas normalmente carece de conocimientos técnicos y lingüísticos para afrontar este proceso, por lo que se les asigna un técnico especialista que invierte unas horas semanales en realizar las tareas propias de un departamento de internacionalización (búsqueda de importadores o distribuidores, estudios de mercado, etc.). Según Mar Sancho, la contracción general de la demanda nacional ha hecho que este grupo de empresas sea cada vez numeroso. ADE Internacional les asesora en todo el proceso ya que “todas quieren salir fuera y no saben cómo empezar”.

Para aquellas empresas con un potencial internacional superior “ponemos a su disposición, para que se incorpore en la plantilla de la empresa, a un profesional en internacionalización previamente formado por nosotros y que con anterioridad ha trabajado en entornos internacionales”.

En un último estadio estarían aquellas empresas que son exportadoras habituales. La tipología de servicios que demandan se centra en la necesidad de presencia en el exterior, conocimiento sobre la forma de operar en otros países y búsqueda de clientes, servicios proporcionados por la Red Exterior de ADE que está compuesta por profesionales formados al efecto con el objetivo de buscar servir de punto de contacto en el país destino.

Además de este tipo de ayuda, ADE proporciona multitud de servicios adicionales: acompañamiento a ferias, posicionamiento promocional digital, búsqueda de importadores, *showrooms* de productos, acciones de promoción y captación de inversión extranjera.

El porcentaje de éxito de estos servicios es elevado e incluso en muchas ocasiones son financiados por las propias empresas que los solicitan.

Según Mar Sancho, “se está produciendo un incremento de la exportación de servicios, algo no tan habitual en el pasado. Sectores como la construcción, la ingeniería o las infraestructuras, duramente golpeados por la crisis, están buscando vías de crecimiento en el exterior”. A estos efectos, ADE Internacional les proporciona soporte en dos vertientes: de un lado, identifican proyectos financiados por organismos multilaterales y derivan estas oportunidades a las empresas y, de otro, les proporcionan ayuda para presentarse a concursos y licitaciones.

En cuanto a los sectores más propensos a salir fuera, están disminuyendo sectores habituales como el de la automoción y, sin embargo, la actividad internacional está aumentando en sectores menos frecuentes como el agroalimentario (fundamentalmente vino y productos cárnicos), los bienes de equipo y los productos tecnológicos. Entre los países des-

tino destacan, por proximidad y similitudes lingüísticas, la UE y los países latinoamericanos, aunque se está produciendo un auge de nuevos países con crecimientos elevados, como China.

Finalmente, a aquellas empresas que están poniendo sus miras más allá de las fronteras nacionales, la directora general recomienda que se dejen asesorar por un experto en internacionalización que les facilite el proceso y que, pese a la acuciante necesidad que tienen de compensar la caída del mercado interior, deben tener paciencia, ya que los resultados no son rápidos y el trabajo que se requiere es arduo.

David Fernández

Director del Departamento
Internacional del Grupo SPRI



En muchas ocasiones las pymes ven la expansión internacional como algo inalcanzable por su escasez de recursos y la ausencia de los perfiles necesarios dentro de su equipo.

David Fernández Terreros, director del Departamento Internacional de la SPRI (la agencia de desarrollo empresarial del Gobierno Vasco), nos comenta que no han de sentirse solas en esta empresa: “Por parte de la administración, las pymes cuentan con ayudas de carácter económico y servicios de apoyo a la internacionalización. En el caso de SPRI, colaboramos con las pymes en la prospección de mercados, búsqueda de distribuidores, agentes comerciales y otros colaboradores; facilitamos información y contactos con socios, clientes o proveedores en sus proyectos de implantación en el exterior y, en definitiva, hacemos un trabajo a su medida, en función de cada proyecto y cada mercado objetivo.”

“Complementando los servicios de SPRI mencionados anteriormente, el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco ofrece a las pymes, a través de

sus programas para la internacionalización, entre otros apoyos: ayudas para la contratación de asesoría especializada, la posibilidad de contar con jóvenes profesionales en prácticas a través de las becas de internacionalización o anticipos reintegrables para proyectos de inversión en el exterior.”

Así pues, las pymes cuentan con organismos que pueden ayudarles a superar las barreras que dificultan el proceso de expansión: diferencias lingüísticas, legales, fiscales, la ausencia de una cartera de clientes, el desconocimiento de la marca en el país destino, etc.

En cuanto a los países destino seleccionados por las empresas, en palabras de David “si nos atenemos a las exportaciones vascas, el grueso de las mismas se dirigen a países de la UE y Francia y Alemania suman aproximadamente un 30% del total de nuestras exportaciones, desde el año 2002. Lo reseñable es que la diversificación de mercados ha llevado a incrementar la posición de otros destinos como Estados Unidos, Brasil o China. En lo que respecta a la labor de SPRI, si bien la UE es la región donde más proyectos hacemos, lo cierto es que siempre hemos tratado de abrir mercado en aquellas latitudes más lejanas geográfica y culturalmente, mercados más “complicados” por decirlo de alguna forma. En ese sentido, los principales destinos de nuestros proyectos son países como Brasil, China, Polonia, República Checa o México.”

Los sectores más dinámicos a nivel internacional dentro del entramado industrial vasco son el de automoción, naval, ferroviario, manufactura avanzada y máquina-herramienta, electrodomésticos y aeroespacial, que realizan en los mercados exteriores más del 60% de su cifra de negocio, en parte, por el carácter global de sus empresas clientes. Destacan también sectores como los de equipos para energía, papel y siderurgia, que exportan más del 50% de su producción.

Sin embargo, según David, “hay algunos sectores que han estado centrados en el mercado local pero cada vez están más activos en los mercados internacionales, como el sector de construcción, el de hábitat y mobiliario e igualmente, el sector de servicios avanzados (ingeniería y consultoría)”. Por tanto, la internacionalización de servicios, antes más reducida, está recibiendo un gran impulso debido al retroceso de la demanda interior.

En cuanto a los retos que afrontan las pymes en este proceso añade que “no es lo mismo la exportación que la implantación productiva en otro mercado. Dicho esto, la financiación y las personas son dos de los desafíos que se plantean de forma recurrente.” Estos retos se compensan, sin embargo, por los beneficios derivados de la actividad internacional: “Un beneficio directo es el posicionamiento y acceso a oportunidades de negocio en mercados que, a diferencia de los de nuestro entor-

no más próximo, están creciendo y apenas saturados. Por otra parte, la mayor actividad puede conllevar economías de escala y mejoras en la productividad, y el competir en los mercados globales con los mejores en cada mercado implica un incremento general de la competitividad de la empresa.”

Por último, David recomienda “informarse bien de los diversos apoyos públicos a la internacionalización, obtener información relevante antes de tomar decisiones, contar con expertos y no precipitarse. Pensar a medio y largo plazo”, ya que la internacionalización es una carrera de fondo.

Recomendaciones para internacionalizarse

En este breve texto hemos hecho un recorrido que creemos puede ser útil sobre todo a la pequeña y mediana empresa para atreverse a iniciar el difícil pero necesario camino de la internacionalización. Hemos ilustrado los distintos temas con ejemplos y testimonios que esencialmente nos enseñan que es posible tener éxito a nivel internacional y que otros caminos más fáciles a veces no llevan a ninguna parte. Para finalizar queríamos destacar las principales conclusiones pero en un formato orientado a la acción, una pequeña guía con referencias a los capítulos involucrados que ayude a pasar de las ideas a la acción.

Acompañamos estas recomendaciones con testimonios de algunas instituciones que nos pueden acompañar en este difícil camino. Ya se sabe que viajar acompañado es mucho más agradable, más seguro y a su vez más efectivo. Por ello empezamos con una primera recomendación muy genérica: ¡déjese ayudar!

Los diez pasos de la expansión internacional

Sólo o acompañado, ahí va nuestro decálogo de recomendaciones para empezar a recorrer el camino hacia la internacionalización:

1. Lo primero que debe hacer es asegurarse que todo el equipo directivo está convencido de la premisa central de este texto, que la internacionalización es una necesidad para su empresa pero a la vez una oportunidad que no puede dejar pasar. Para ello puede utilizar los argumentos presentados en la introducción y en el capítulo I de este cuaderno.
2. Si las ideas generales sobre los beneficios de la internacionalización están claras, llega el momento de concretar estos beneficios para su empresa en particular. El primer paso es asegurar que todos entienden cuál es la estrategia de la empresa, dónde se sustenta su ventaja competitiva, cuál es su modelo de negocio y en definitiva cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades mirando al futuro. Como indicábamos en el capítulo II la estrategia de internacionalización debe ser coherente, ser parte de la estrategia de la empresa. Desafortunadamente, demasiadas empresas son sólo oportunistas y no han reflexionado sobre estos temas. Lanzarse al exterior sin clarificarlos es jugar a la ruleta rusa. Se puede tener éxito pero también morir en el intento.
3. Antes de iniciar el proceso propiamente dicho tenemos una última reflexión necesaria. A lo largo del texto hemos visto repetidamente que la internacionalización no es fácil y consume importantes recursos. Por ello es bueno, desde el principio, tener claro de qué recursos económicos y de qué talento directivo disponemos y podemos dedicar a esta actividad. La falta de recursos no debe ser un freno, pero hay que trabajar para obtenerlos. Además, la ingenuidad, que nos lleva a lanzarnos sin paracaídas, es un suicidio innecesario.
4. Una vez tenemos clara nuestra estrategia, que incluye nuestras capacidades distintivas, así como nuestros recursos económicos, directivos, tecnológicos, etc. es el momento de preguntarnos y de analizar en profundidad qué beneficios buscamos con la internacionalización y cómo éstos encajan con nuestra estrategia. El capítulo II puede servirnos de guía para este análisis. Es importante ser muy coherentes, ser realistas en el análisis, pero a su vez ambiciosos con los objetivos.
5. Estamos ya preparados para intentar responder las preguntas claves y más fundamentales de nuestra estrategia de internacionalización, en particular de las primeras fases del proceso. El marco de análisis y pensamiento nos lo aporta la reflexión condensada en el punto

anterior, pero como ilustrábamos en el capítulo III es necesario hacer estudios, profundizar en el análisis, quizás pedir ayuda, para finalmente responder a estas preguntas clave:

- a. ¿Qué actividades de la cadena de valor vamos a internacionalizar y por qué?
 - b. ¿En qué mercados debemos entrar?
 - c. ¿Con qué estrategia de entrada?
 - d. ¿Con qué tipo de organización inicial?
6. Ahora llegamos al momento de hacer explícita la evaluación con la que iniciamos el capítulo IV basada en tres puntos fundamentales que de hecho ya hemos analizado en los puntos anteriores pero debemos tener muy presentes antes de elaborar el plan que explicitamos a continuación. Los tres puntos son:
- a. ¿Qué quiero lograr con la internacionalización?
 - b. ¿Qué capacidades son necesarias para lograr el éxito en la internacionalización?
 - c. ¿Qué recursos y talento tengo disponibles para iniciar este camino?
7. Con estas premisas debo estar en condiciones de explicitar mi plan de acción: ¿cuál es el proceso de internacionalización adecuado para mi caso? El capítulo IV muestra que cada empresa ha tenido que diseñar su propio camino y que éste debe irse adaptando a medida que avanzamos y aprendemos. Sin embargo, es bueno empezar con un plan detallado que identifique claramente nuestro punto de partida, nuestra posición deseable, los pasos que debemos ir dando, y sobre todo, que identifique dónde vamos a lograr los recursos y capacidades que

siendo necesarias no tenemos disponibles, cómo nos vamos a hacer ayudar o cómo vamos a aprender lo necesario.

8. Con este plan ya estamos casi preparados para empezar, pero nos interesa hacer una última reflexión. El capítulo V nos ilustra sobre las muchas barreras y dificultades que vamos a encontrar. Algunas son externas y otras son internas. Es por tanto importante reflexionar sobre las mismas. En nuestro caso, ¿qué barreras podemos encontrar y, sobre todo, qué planes tengo para superarlas? Anticipar es muy importante ya que tenemos muchas más opciones para actuar que si simplemente reaccionamos a aquello que encontramos en el camino.
9. Finalmente es bueno establecer un poco de guía: identificar los hitos importantes en el camino, las medidas que debemos controlar, los riesgos que debemos vigilar... De esta forma podremos ir evaluando el grado de avance, la obtención de resultados, el aprendizaje del camino, y poner los remedios necesarios cuando nos desviemos, cuando la realidad nos sorprenda, cuando el camino no sea del todo claro.
10. Y el final de nuestro decálogo es simplemente empezar a andar... Mejor hoy que mañana. Adelante, y no olvide pedir ayuda cuando lo necesite.

BIBLIOGRAFÍA

- *World Investment Report 2012*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), julio 2012.
- *Perfil de la empresa exportadora española*. ICEX, octubre 2012.
- *World Trade Report 2012*, Organización Mundial del Comercio.
- *Ficosa International. Expansión internacional*. Caldart, Adrián A.; Canals Margalef, Jordi. Caso IESE (DG-1415), julio de 2003.
- *Evolución de las inversiones en el extranjero de empresas no financieras españolas*. Banco de España, Boletín Económico, diciembre de 2011.
- *El sector exterior español*. Boletín Económico del ICE nº 3030, del 1 al 15 de septiembre de 2012.
- *Redefiniendo la Globalización*. Pankaj Ghemawat, 2008.
- *Cómo elegir su estrategia global*, Pankaj Ghemawat. Apuntes de Globalización y Estrategia, IESE, septiembre-diciembre 2007.
- *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*. ICEX & AFI, mayo 2010.
- *Internacionalización de la empresa española: cooperación empresarial e inversión exterior*. Cámaras de Comercio, febrero 2008.
- *El reto de vender Cola Cao en China*. Marta Matute, Cinco Días, 30 de abril de 2008.
- *Aceites Borges Pont, S.A.* Ricart Costa, Joan Enric; Tàpies Lloret, Josep; Vergés S. Caso IESE (DG-1385), junio de 2002.
- *Retail Global Expansion*. Determining your method of market entry. Deloitte, 2012.
- *Deloitte Private Company Global Growth Survey*, 2008.
- *Going Global. International outlook for private companies*. Deloitte, 2009.

© de los textos

Edición: Fundación Cede

Diseño gráfico y maquetación: Vanguard Gràfic, SA

Impresión: Vanguard Gràfic, SA

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida por ningún medio sin previa autorización escrita del editor.

La responsabilidad de los textos de esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.



Patrocinado por:

Deloitte.