

Estrategias de internacionalización: algunas preguntas clave

Pedro Parada

Profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE

La internacionalización es una opción de crecimiento perseguida de manera creciente por las empresas españolas, y en especial las empresas catalanas, y se trata de un fenómeno que afecta a empresas grandes, medianas y pequeñas por igual. Este artículo plantea algunos de los factores clave de éxito en los procesos de internacionalización de la empresa.

Y aquellas cuestiones básicas cuya importancia es tal, que al no ser tratadas adecuadamente, pueden conducir al fracaso del proceso de internacionalización e incluso, en casos extremos, poner en peligro la supervivencia de la empresa misma. El análisis se realiza a la luz de diversos estudios de casos de empresas españolas.

La internacionalización es una opción de crecimiento perseguida de manera creciente por las empresas españolas y en especial las empresas catalanas. Como consecuencia, entre 1985 y 2000 las exportaciones de España se duplicaron. En el caso de la economía catalana las exportaciones se multiplicaron por seis mientras que el grado de apertura de la economía pasó de 30% a 70%.¹ Entre 1997 y 2000 la inversión extranjera directa en Catalunya se ha casi duplicado mientras que las inversiones directas catalanas en el extranjero se han multiplicado por ocho. En 1990 se registraban 28 empresas catalanas con operaciones internacionales, en 1997 eran 106 multinacionales industriales catalanas, en 2001 aparecían 164 empresas en esa categoría y hoy, el año 2003, se estiman en más de 200.²

La internacionalización de la empresa es un fenómeno que afecta a empresas grandes, medianas y pequeñas por igual. En el año 2001, el 8% de las multinacionales industriales catalanas facturaba más de 300 millones de euros al año mientras que un 12% facturaba menos de 6 millones. El 80% restante se encontraba al medio. Además, más de dos tercios de éstas eran empresas de rápido crecimiento. En este contexto de creciente apertura internacional se hace imprescindible observar con detalle los asuntos más importantes relacionados con la internacionalización de la empresa. ¿Cuáles son los factores clave de éxito en la internacionalización de la empresa?

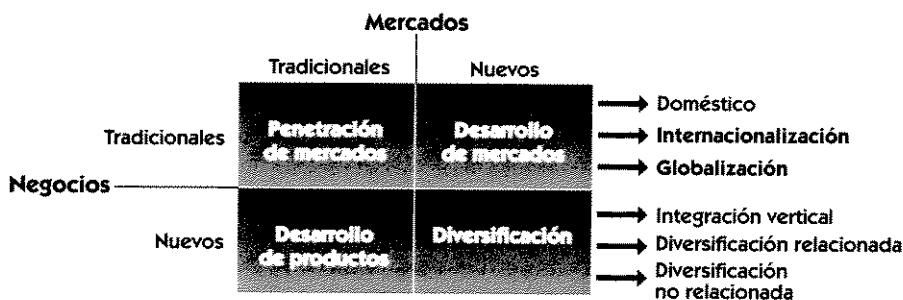
Para tal efecto, este artículo plantea algunos de los factores clave de éxito en los procesos de internacionalización de la empresa. Aquellas cuestiones básicas cuya importancia es tal, que al no ser tratadas adecuadamente pueden conducir al fracaso del proceso de internacionalización e incluso, en casos extremos, poner en peligro la supervivencia de la empresa misma. El análisis se realiza a la luz de diversos estudios de casos de empresas españolas.

Las opciones de crecimiento de la empresa

Cualquier empresa, desde que nace, está expuesta a temas de estrategia corporativa. La estrategia corporativa lidia principalmente con la elección de las opciones de crecimiento. La empresa ha de elegir en distintos momentos qué opción estratégica seguir. Entre ellas aparece la posibilidad de desarrollar nuevos mercados, algunos de los cuales pueden ser internacionales. Un elemento central antes de iniciar un proceso de internacionalización es evaluar la conveniencia de explorar otras formas de crecimiento. Las opciones de crecimiento de la empresa aparecen en la figura 1.

Figura 1

Opciones de crecimiento



Fuente: Adaptado de Johnson y Scholes, 2001 (originalmente Ansoff, 1965).

Por ejemplo, El Corte Inglés³ ha iniciado un proceso de internacionalización en los últimos años, con especial fuerza en Portugal, además de algunos servicios en América Latina y una experiencia menos exitosa en Estados Unidos. Sin embargo, antes de optar por la internacionalización, la empresa eligió la penetración del mercado original y el desarrollo de nuevos productos para ser vendidos en sus superficies. A la luz de las dificultades de internacionalización de otras empresas en su sector, como Marks & Spencer e incluso del gigante Wal Mart, su estrategia parece más que apropiada.

La internacionalización de la empresa es un proceso importante en el desarrollo de las empresas. Incluso mirando al futuro, un 80% de las empresas según Ollé y Torres⁴ esperan tener algún grado de internacionalización. En un estudio reciente

Mendoza, Sureda y Tornabell⁵ identificaron diferentes perfiles de internacionalización de 187 de las casi 400 empresas industriales catalanas en fase de internacionalización avanzada. Además existen alrededor de 6.000 empresas catalanas con exportaciones regulares y 14.000 exportadores ocasionales. Muchas de estas empresas mostraban facturaciones inferiores a los 6 millones de euros anuales, lo que muestra que las empresas pequeñas también se internacionalizan.

Sin embargo, Ghemawat⁶ muestra que contrariamente a la creencia popular en la reducción de las distancias entre países, la distancia aún importa, y mucho. Por tanto los esfuerzos de internacionalización deben ser evaluados y monitoreados cuidadosamente, de manera que su contribución al logro del rápido crecimiento de las empresas sea efectivo.

¿Por qué internacionalizarse?

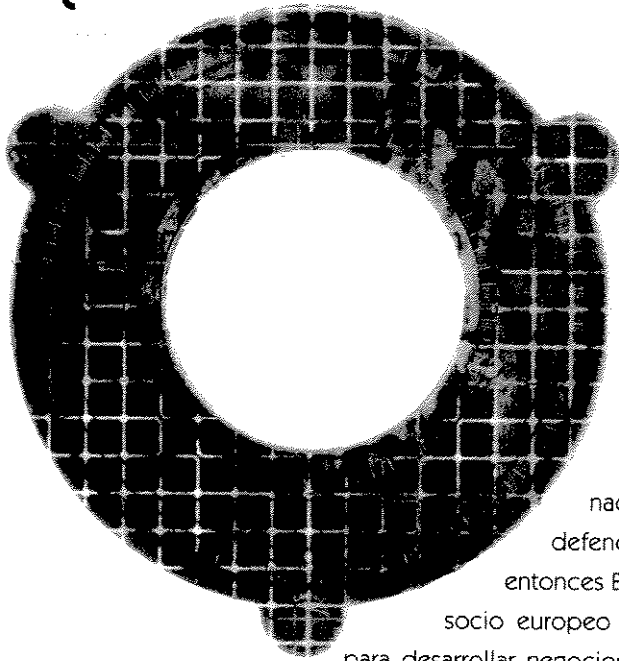
Cuando se pregunta a las empresas españolas que participan en los programas de formación para directivos en el campo de la internacionalización por qué buscan mercados extranjeros, una de cada cinco propone como principal motivo el crecimiento. Por ejemplo, Roca Radiadores apostó por acelerar el proceso de internacionalización a partir de 1974 con la apertura de su filial Roca France, como respuesta a las limitadas posibilidades de crecimiento en el mercado español. Roca cubría cerca del 80% del mercado español en ese momento.⁷

Chupa Chups eligió también la internacionalización como opción de crecimiento frente a la alternativa de utilizar su red de distribución existente en España para colocar otros productos. En efecto, escogió el mercado francés para sus primeras exportaciones y el establecimiento de su primera red de distribución extranjera. En 1970 compró una empresa que se convertiría en la primera filial productiva en el extranjero.⁸

Cuando se pregunta a las empresas españolas por qué buscan mercados extranjeros, una de cada cinco propone como principal motivo el crecimiento.

Otras empresas se internacionalizan para aprovechar oportunidades en otros mercados. Por ejemplo, Fripan, una de las compañías de crecimiento más acelerado en Europa apostó por expandirse hacia Portugal en 1994 ante la oportunidad de posicionarse en un mercado que era parecido al mercado español y del cual recibían pedidos ocasionales.⁹

En 1997 Fripan firmó un acuerdo con el distribuidor de Coca Cola en Nápoles para trabajar el mercado italiano que era muy parecido al mercado español de principios de los años ochenta. Por tanto, veía una oportunidad para posicionarse antes de la caída de las barreras proteccionistas.



Telefónica inicia su internacionalización a principios de los noventa cuando aparece una demanda creciente de servicios globales por parte de los clientes y se impulsa un proceso de liberalización de los mercados y apertura a la competencia.

Otras empresas apuestan por la internacionalización como una manera de defenderse de sus competidores. En 1988 el entonces Banco Santander apuesta por buscar un socio europeo de tamaño y características similares para desarrollar negocios conjuntos. De esta manera, intentan reducir las amenazas de otros bancos en el contexto de apertura del mercado europeo a partir de 1992.

En el caso de Telefónica, aparecen amenazas de nuevos competidores en los mercados domésticos. Telefónica decide entonces expandirse en Latinoamérica. El mayor tamaño le permitía competir con otras empresas europeas y además aumentaba el atractivo de la empresa como socio global que pudiera brindar servicios en el mundo de habla hispana y portuguesa.

Un motivo que es citado muchas veces por las empresas como muy importante es seguir a los clientes cuando ellos se internacionalizan. Es una de las razones que llevaron al Royal Bank of Scotland a internacionalizar sus operaciones en España a finales de los años ochenta de la mano del entonces Banco Santander.¹⁰ Es también uno de los motivos que llevaron al Banco Santander a desembarcar en Latinoamérica.

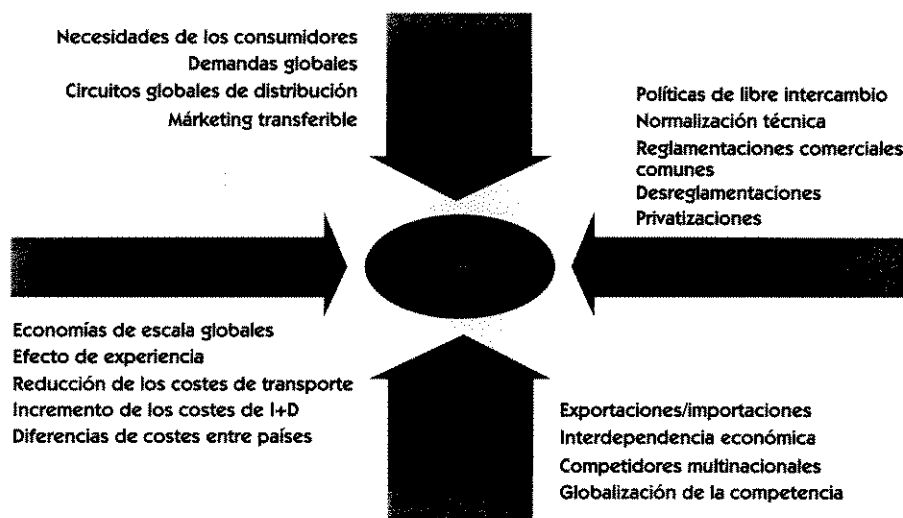
Finalmente, un motivo citado con mucha frecuencia es la existencia de oportunidades únicas para la internacionalización, muchas veces generadas por la intervención del gobierno. En efecto, empresas como Telefónica, Iberdrola o Endesa aprovecharon la ola de privatizaciones en Latinoamérica durante los años noventa. La ventana de oportunidad era acotada en el tiempo. Cuando Repsol compra YPF en 1999 aprovechando la retirada del estado argentino, se coloca en ese momento como la séptima empresa en producción de petróleo del mundo y octava en reservas totales de petróleo y gas.¹¹

Incluso empresas como Miguel Torres, Codorniu o Freixenet enfrentan una limitación en la extensión de la superficie cultivada en la Unión Europea. Por tanto, ante las barreras al incremento de la superficie cultivada, una respuesta puede ser internacionalizar hacia regiones vitivinícolas en California, Chile o Argentina, como opción para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

En general los motivos para afrontar un proceso de internacionalización pueden agruparse en cuatro grandes categorías como muestra la figura 2. Motivos de mercado como cubrir demandas de clientes que se internacionalizan, gubernamentales como la apertura de procesos de privatizaciones, de costes como la búsqueda de economías globales de escala, y factores competitivos como la globalización de la competencia.¹²

Figura 2

Principales motivos para la internacionalización



Fuente: Adaptado de Strategor, 1995 (originalmente Yip, 1987).

¿Dónde internacionalizarse?

Una de las decisiones centrales en un proceso de internacionalización es la elección de los mercados. Tradicionalmente la literatura de management sugiere que la elección del mercado puede hacerse mediante un análisis de portafolio de países. En efecto, Dyck,¹³ entre otros autores, propone tres dimensiones para el análisis y selección de países: estrategia, contexto y desempeño (figura 3).

El propósito de un análisis de país es identificar el atractivo relativo del mismo. En general, un país sería más atractivo si tiene potencial y además las condiciones del país permiten cosechar los beneficios. Entonces, un país que muestra una estrategia clara reflejada en políticas de estado sostenidas y coherentes es un país más atractivo.

El análisis podría ayudar en la elección entre dos mercados, por ejemplo Chile y Argentina. Si se comparan Chile y Argentina a la luz de la dimensión de estrategia, Chile parecería más atractivo para invertir porque destaca como un país cuya gestión de la política económica es considerada más ortodoxa, sostenida y coherente. Por otro lado, Chile tiene una cercanía importante al mercado del NAFTA, ade-

Figura 3

Análisis de país

	<p>Organizaciones internacionales Una organización religiosa, sindicatos de trabajadores, grupos religiosos, partidos políticos, etc.</p> <p>Reglas del juego: Reglas formales - económicas (e.g. derechos de propiedad, leyes de contratos), políticas (e.g. sistema federal, separación de poderes), tratados. Reglas informales - convenciones, cultura, creencias religiosas, ideología.</p> <p>Internacional</p> <p>Localización Organizaciones internacionales Tratados sobre comercio e inversión Sistema monetario internacional</p>	<p>Internacional</p> <p>Balanza de pagos Tipos de cambio Tarifas, cuotas</p>
--	---	--

Fuente: Dyck, 1997.

más de su asociación con el Mercosur. Si Miguel Torres quisiera exportar parte de su producción, Chile podría ofrecer ventajas importantes.

Los cambios drásticos en la política económica argentina o las apuestas macroeconómicas, como la paridad del dólar que generó siempre dudas sobre su sostenibilidad, serían menos atractivas. Por tanto, si una empresa decide instalar una filial productiva en un mercado latinoamericano para exportar luego hacia otros países podría elegir Chile por su mayor estabilidad, como Miguel Torres.

No obstante, si se considera sólo el contexto el resultado puede ser diferente. Por un lado, Chile es famoso, entre otras cosas, por la escasez de recursos naturales excluyendo el cobre y alguno más, o por el desierto de Atacama como uno de los rincones más inhóspitos del planeta. Argentina es famosa por sus abundantes recursos naturales y sus reservas de petróleo. Por tanto, el atractivo de Argentina parecería mayor. Una empresa que se dedica a la explotación de recursos naturales, como Repsol, podría mirar hacia Argentina.

Sin embargo, el atractivo relativo puede cambiar si se considera solamente la dimensión del desempeño. Una empresa de gran consumo como Carrefour¹⁴ o el

negocio de viajes de El Corte Inglés podría mirar con más atención a Argentina porque tiene casi 40 millones de habitantes frente a los cerca de 15 de Chile. Además Argentina es un país con un ingreso por habitante cerca de un 60% superior al de Chile.¹⁵ En términos absolutos el mercado de consumidores individuales ponderados por el ingreso es más de cuatro veces superior en Argentina que en Chile. Si miraran hacia México el atractivo sería superior por sus 100 millones de habitantes con un ingreso per cápita parecido al de Chile.

En resumen, la elección del mercado para la internacionalización podría partir de un análisis de país. Según las características del negocio la empresa puede priorizar alguna dimensión del país e inclinar su decisión final. Sin embargo, bajo la misma lógica, Argentina y Chile serían eternamente postergados frente a países como China, India o Brasil con sus más de 1.200, 900 y 180 millones de habitantes respectivamente, cuya gran concentración de personas con ingresos menores a 5.000 euros por año permite esperar un crecimiento exponencial en el futuro.¹⁶

La lógica detrás de los análisis de portafolio de país, como el expuesto por Dyck, es identificar el potencial del mercado del país y el potencial de generación y apropiación de beneficios. No obstante, Ghemawat ha señalado que las empresas a menudo tienen una percepción exagerada del atractivo de los mercados foráneos. Él ha mostrado que existe una cierta «distancia» entre países que dificulta el comercio internacional entre ellos. En efecto, identifica cuatro tipos de distancia, cada una con mayor relevancia en diferentes industrias: distancia económica, geográfica, administrativa y cultural (figura 4).

La distancia económica es quizás la más evidente en el análisis de posibilidades de internacionalización. Cuando una empresa farmacéutica como Almirall-Prodesfarma o Inibsa decide internacionalizarse podría estudiar el tamaño de los mercados por número de usuarios. Notoriamente China e India parecerían los principales mercados.

Sin embargo, cuando se considera el gasto en productos farmacéuticos por países se vería que por ejemplo China, con una población equivalente a cinco veces Estados Unidos, consume sólo una doceava parte de lo que consumen los estadounidenses mientras que India no llega a una veinteava parte.

La distancia geográfica es generalmente introducida en los análisis de país. Obviamente la distancia incluye los kilómetros existentes entre países, además de las distancias entre dos puntos del mismo país, el acceso al mar y la topografía, entre otros factores. La cercanía geográfica es un elemento muy importante en los procesos de internacionalización. Por ejemplo, Roca Radiadores inició su proceso de internacionalización en 1974 con la incursión en Francia y luego Portugal en 1976. La empresa Fripan comenzó su internacionalización en Portugal en 1994 y siguió con Francia en 1996. En general, la cercanía geográfica es un elemento que resalta cuando se observa la secuencia en los procesos de internacionalización.

Otro factor administrativo importante es la pertenencia a un bloque común de comercio. Esto podría explicar por qué entre la Unión Europea y Latinoamérica acaparan el 51% de la inversión extranjera directa de las 164 multinacionales industriales catalanas.¹⁷ En su entrada a Rusia, Chupa Chups aprendió mucho sobre la contabilización y gestión de la hiperinflación y de pérdidas debidas a la devaluación de la moneda,¹⁸ lo que muestra que existía una distancia administrativa importante con el contexto de Europa Occidental.

La distancia cultural es otra de las distancias frecuentemente subestimadas en los procesos de internacionalización. Esta distancia se refiere a cómo las personas, empresas e instituciones interactúan entre ellas. Incluye las diferencias en creencias religiosas, raza, normas sociales e idioma, entre otras. Por ejemplo, Chupa Chups eligió China como primer destino para sus inversiones siguiendo la liberalización de las inversiones foráneas que empezó en 1979. El mercado tenía el potencial de ser extraordinariamente grande, y era territorio inexplorado por los productores de golosinas extranjeros. Sin embargo, encontraron que el sistema se basaba en un complejo entramado de negociaciones.¹⁹

A principios de 1990 Danone compró una empresa de galletas en Rusia. Los primeros dos años fueron muy complicados. Entre otras cosas los directivos rusos en aquel momento no comprendían bien cómo operar en un entorno de mercado.²⁰ Desde la perspectiva de la distancia cultural, elegir un mercado para internacionalizar requiere también evaluar el grado de adaptación de producto requerido.

Por ejemplo, Fripan ingresó exitosamente en el mercado alemán en 1996 con la Xapata, cuyos ingredientes naturales son muy apreciados en ese país. La escasa adaptación requerida le permitió ingresar con relativa facilidad y rapidez en un mercado con el doble de población que España y donde el consumo por persona de pan más que duplicaba el consumo español.

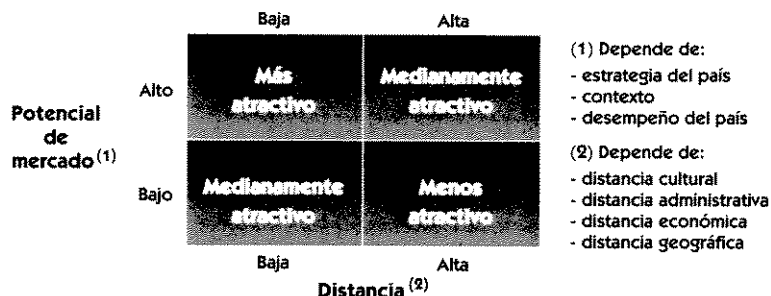
En cualquier caso, el argumento central de Ghemawat es que según la industria y la empresa es necesario reevaluar el atractivo de un país, evaluado según el análisis de portafolio de países tradicional, a la luz de los cuatro tipos de distancia: cultural, administrativa, geográfica y económica. De hecho, las decisiones podrían modificarse considerablemente si se consideran tales distancias.

En resumen, la elección sobre los mercados prioritarios para la internacionalización requiere comparar al menos dos elementos: el potencial de mercado y la distancia (figura 5).

El mercado más atractivo para la internacionalización sería aquel donde existe un importante potencial de mercado y la distancia es menor. De esta manera, Telefónica encontraría en Latinoamérica un mercado con distancias cultural y administrativa relativamente bajas y con un potencial de mercado alto, más de 340 millones de habitantes y crecimiento a tasas que duplican el crecimiento en Europa.

Figura 5

Atractivo de un mercado para la internacionalización



Fuente: Autor.

Por otro lado, pese al potencial superior de China (casi 4 veces la población de Latinoamérica y tasas de crecimiento económico mayores), la distancia geográfica y económica se ve potenciada por la distancia administrativa y cultural. El potencial del mercado de China es difícilmente cuestionable, por tanto es posible que el mercado sea al menos medianamente atractivo para empresas como Telefónica o el BSCH. Sin embargo, la distancia con China es todavía mayor que la distancia con Latinoamérica.



La elección sobre los mercados prioritarios para la internacionalización requiere comparar al menos dos elementos: el potencial de mercado y la distancia.

¿Cómo internacionalizarse?

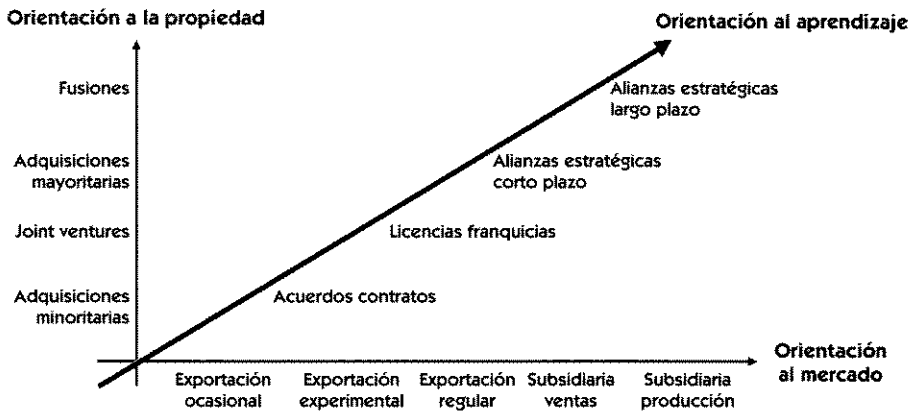
Una vez que se ha apostado por la internacionalización de la empresa como opción de crecimiento y se han elegido mercados, es necesario decidir cómo ingresar en cada mercado.

La figura 6 muestra un resumen de los diversos modos de entrada en mercados internacionales. En primer lugar, el proceso de internacionalización puede estar orientado al mercado. En este caso la lógica dominante es buscar oportunidades de comercialización en diferentes mercados.

Por ejemplo, tanto Fripan como Roca Radiadores iniciaron sus ventas internacionales con exportaciones derivadas de pedidos ocasionales de mercados vecinos, como Francia y Portugal. Luego Roca Radiadores decidió exportar regularmente a otros mercados, comenzando con Francia. Cuando el volumen de ventas era importante Roca apostó por la creación de subsidiarias de ventas como Roca

Figura 6

Modos de entrada



Fuente: Autor.

France, Roca Portugal, Roca Condizionamento (Italia), Roca Limited (UK) o Roca GMBH (Alemania). Finalmente, abrió filiales productivas, por ejemplo, Sanitaire Roca en Marruecos en 1996.

Otra manera de abordar la entrada en un país es orientarse a la propiedad y/o control de la empresa. Por ejemplo Roca Radiadores compró un 25% de Lorenzo Metalli en Italia, compañía dedicada a la fabricación y venta de radiadores de aluminio. La ventaja de esta modalidad es que permite conocer la empresa y el mercado con mayor detalle antes de decidir invertir más recursos.

Por ejemplo, cuando Telefónica adquiere participaciones en Latinoamérica tiene la opción de certificar su capacidad y superioridad de gestión en esos contextos respecto a otras empresas competidoras. Con la seguridad de sentirse cómodo en esos mercados, Telefónica lanza la «Operación Verónica» para adquirir el 100% del paquete accionario de las filiales latinoamericanas en que tenía una participación minoritaria, como Telefónica de Argentina, Telefónica del Perú, Telesp y Telesudeste en Brasil.

Otro ejemplo es Panama Jack, empresa que define su proceso de internacionalización como un camino de descubrimiento constante. Para esta empresa cada nuevo país supone una nueva experiencia, la compañía explora progresivamente los nuevos mercados y compromete recursos de forma gradual.²¹

Un paso intermedio entre la participación minoritaria y mayoritaria es la tradicionalmente llamada *joint venture*. En ella la participación en la toma de decisiones mejoraría las calidad de las mismas, a cambio de sacrificar parte del control. Por ejemplo, Fripan compró un 50% de Soares & Moreira y un año más tarde Latipan en Portugal como parte de su estrategia de entrada en el país. En cuanto a las *joint*

venture, un ejemplo es aquella formada por el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland en Gibraltar para atender principalmente las necesidades de la comunidad británica en aquella zona.

Algunas empresas apuestan directamente por compras mayoritarias o totales. Por ejemplo, Dogi²² compra en 1999 la compañía mexicana Textiles ATA para entrar en el área NAFTA. En el año 2001 adquiere Courtalds International Fabrics a Sara Lee para duplicar su capacidad productiva como refuerzo a su liderazgo europeo y a la implantación en Asia. En la misma lógica, Iberdrola, Endesa y Unión Fenosa apuestan por la compra de empresas en Latinoamérica como modo de entrada, aprovechando los procesos de privatización de la región durante la década de los noventa.

Otra forma de crecer es mediante las fusiones. Hoy en día existe un consenso alrededor de la propuesta que la mayoría de las fusiones son compras encubiertas. Por ejemplo, la adquisición de YPF de Argentina por parte de Repsol y la posterior fusión permitió a la empresa española lograr una posición destacada entre las 10 primeras empresas del mundo en su industria.

Existe una tercera opción, que consiste en crecer con una orientación al aprendizaje. La lógica detrás es que la empresa no posee todos los recursos y capacidades necesarios para llevar adelante el negocio y por tanto busca acuerdos o alianzas con otras empresas para empujarlo.

La alianza estratégica entre el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland (RBS) ilustra una alianza de largo plazo. La alianza se inició en 1988 con la finalidad de posicionarse conjuntamente en la nueva Unión Europea a partir de 1992. Ambos bancos eran considerados relativamente pequeños. Entre otras cosas, la alianza ha permitido al Banco Santander recibir el apoyo del RBS en la compra de Banespa en Brasil, mientras que el Banco Santander apoyó al RBS en la compra del Natwest en el Reino Unido el año 2000.

En la misma línea Telefónica firmó con la alianza estratégica Unisource en 1993. En ella participaban además KPN (Holanda), Telia (Suecia), Swiss Telecom y AT&T World Partners (compuesta por AT&T, KDD de Japón, Singapore Telecom, Telecom New Zealand, Telstra de Australia y Hong Kong Telecom). La alianza pretendía ser de largo plazo para el desarrollo conjunto de los socios en el sector.

Sin embargo, Telefónica estaba más interesada en América, así que en 1997 se incorporó en una alianza estratégica llamada Concert con British Telecom y MCI, además de la participación de Portugal Telecom. El propósito era desarrollar el mercado europeo con BT y el mercado americano con MCI, más tarde WorldCom/MCI. Fruto de la alianza, con Portugal Telecom se ha avanzado hacia el control de los mercados de habla hispana y portuguesa.

Otro ejemplo es Iberia,²³ empresa que se ha comprometido con la alianza estratégica One World siendo sus principales socios American Airlines y British Airways.

La alianza estratégica es una opción de supervivencia en la industria, en especial cuando otras empresas europeas importantes como Lufthansa o Air France y estadounidenses como Delta y United optaron en su momento por formar otras alianzas estratégicas.

En el caso de Fripan la compañía estableció dos alianzas estratégicas para el ingreso en el mercado portugués con empresas relativamente pequeñas. Sin embargo, una vez que las compañías superaron cierto tamaño se optó por buscar otro socio. Por tanto, las alianzas pueden ser de corto plazo y finalizar una vez logran sus objetivos. También pueden existir acuerdos más limitados. Por ejemplo, El Corte Inglés ha optado por un acuerdo con Galerías Lafayette en Francia, por el cual las tarjetas de cada empresa son aceptadas en las tiendas de la otra.

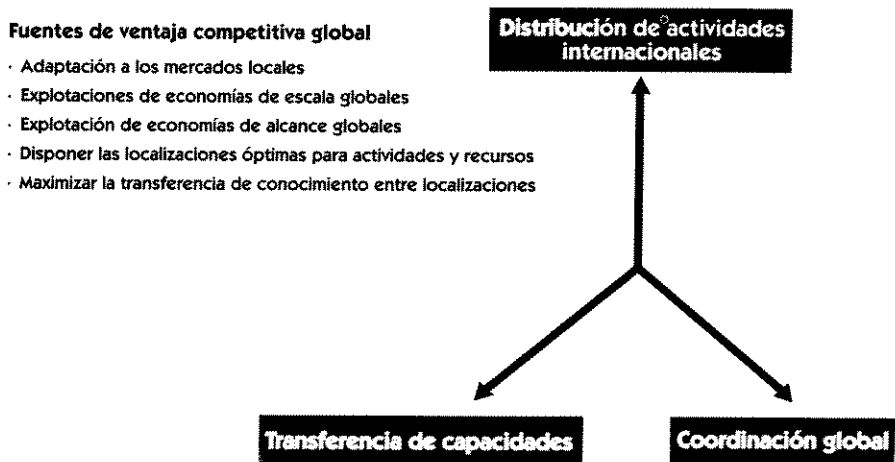
¿Y después, cuándo es una empresa global?

En general existe una gran confusión sobre los conceptos internacionalización y globalización. Internacionalización se comprende como el proceso de crecer hacia mercados internacionales mientras que gestión global puede involucrar la reducción del tamaño de una empresa para optimizar las operaciones internacionales. Incluso puede involucrar el abandono de un país o región en distintas fases de la cadena de valor. Por tanto, si la prioridad del concepto de internacionalización es crecer la prioridad del concepto de globalización es optimizar.

En general, según Gupta y Govindarajan,²⁴ las empresas globales deben trabajar sobre tres dimensiones para la gestión global. Primero, estructurar las actividades internacionales, segundo transferir competencias y capacidades entre diferentes localizaciones. Tercero coordinar todas las actividades globales (figura 7).

Figura 7

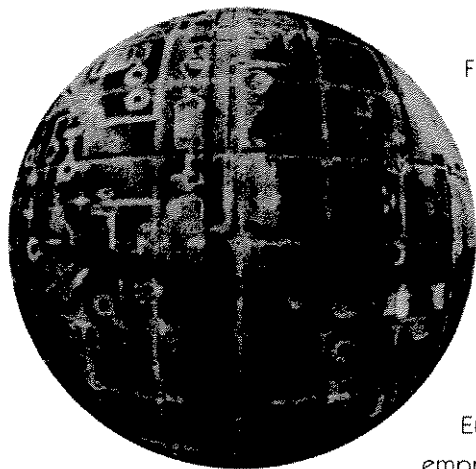
Dimensiones para la gestión global



Para estructurar las actividades internacionales es posible elegir diversos modelos como muestra la figura 8.²⁵ El modelo de exportación podría estar representado por Inditex, empresa que tradicionalmente tuvo concentrada gran parte de su producción en La Coruña y en general España, aunque exportaba y vendía en muchos países. Otra empresa española del mismo sector, Mango, ha optado por un modelo de globalización especializado por eslabón.²⁶ En efecto, más del 75% de la producción de Mango es subcontratada a empresas en Asia y el Norte de África, aunque luego la producción se concentra en su centro logístico ubicado en Palau de Plegamans para ser luego distribuida a sus tiendas alrededor del mundo.

Respecto a las competencias o capacidades en un contexto internacional, Bartlett y Ghoshal²⁷ han sugerido que una empresa global debe equilibrar enfoques de eficiencia, competitividad y sensibilidad. Para ello debe ser capaz de transferir, cuando es necesario, destrezas o conocimientos de una localización a otra. Las destrezas o conocimientos pueden ser de mercados, de áreas funcionales de gestión, del negocio en cuestión o de gestión corporativa.

Si la prioridad del concepto de internacionalización es crecer,
la prioridad del concepto de globalización es optimizar.

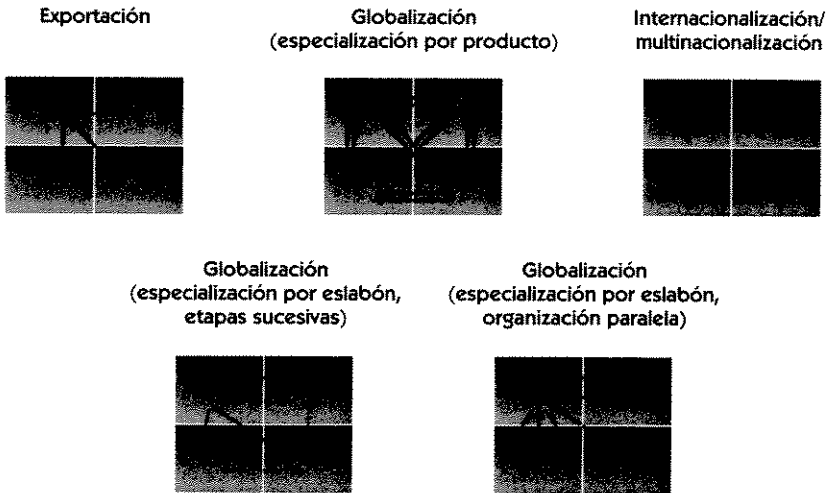


Finalmente, la gestión global impone un desafío de coordinación importante. En este contexto, tanto la estructura como los mecanismos juegan un rol fundamental. Por ejemplo, la organización de Telefónica por líneas de negocio y el proceso de ajuste posterior parece haber sido reconocida por el mercado. En efecto, hacia el final del primer trimestre de 2003 Telefónica se convirtió en la primera empresa de Telecomunicaciones de Europa por capitalización bursátil, superando a empresas como Deutsche Telekom, France Telecom, Telecom Italia o British Telecom.

Asimismo, la capacidad de gestión global ha colocado al Banco Santander Central Hispano como el primer banco de Europa por capitalización bursátil. Una de las cosas que destaca del BSCH es el conjunto de alianzas estratégicas que es capaz de gestionar y coordinar, además del RBS con el San Paolo-IMI de Italia, con el Bank of America para desarrollar el mercado hispano en Norteamérica o con Shinsei Bank en Japón.

Figura 8

Configuración de operaciones globales



Fuente: Strategor, 1995.

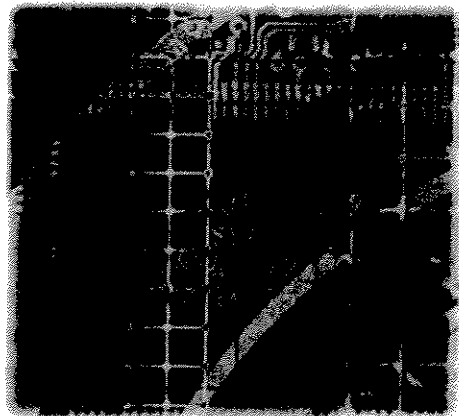
Conclusiones

Como se mencionó al inicio del artículo, los procesos de internacionalización representan una oportunidad para el rápido crecimiento de las empresas. Más de la mitad de las empresas españolas citadas en este artículo lograron un rápido crecimiento, es decir más de un 15% promedio en cinco años en la última década. Sin embargo, el proceso es complejo y a menudo arriesgado.

Los asuntos clave en los procesos de internacionalización podrían agruparse bajo tres preguntas fundamentales: ¿Dónde internacionalizarse? ¿Cómo internacionalizarse? ¿Qué pasará después? De esta manera es posible realizar decisiones más acertadas sobre la elección de mercados, modos de entrada y obtener las ventajas que aparecen cuando una empresa tiene una presencia consolidada en varios países.

Para decidir dónde internacionalizarse es necesario evaluar dos temas centrales: el potencial de mercado actual y futuro, y la distancia en sentido amplio, es decir distancia geográfica, económica, cultural y administrativa.

Sobre cómo internacionalizarse, existen muchas opciones desde la expor-



tación indirecta o directa hasta la compra de empresas en otros países. Existen también opciones intermedias que involucran la cooperación y alianzas con otras empresas. La elección depende de las condiciones y oportunidades en cada caso particular. De hecho, las empresas combinan diferentes estrategias de entrada.

Finalmente, existen ventajas competitivas o cooperativas que sólo se pueden alcanzar cuando se tiene una escala global. Pero para lograrlas es necesario decidir sobre tres asuntos: la distribución de actividades internacionales, la transferencia de capacidades y los mecanismos de coordinación global.

Notas

1. Mendoza, Xavier; Parada, Pedro: «Notas sobre la internacionalización de la economía española», nota técnica, ESADE, 2003.
2. Fontrodona, Jordi; Hernández, Joan Miquel: «Les multinacionals industrials catalanes 2001», Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, diciembre 2001.
3. Mendoza, Xavier; Barbé, Miriam: «El grupo El Corte Inglés», estudio de caso, ESADE, 1995.
4. Ollé, Montserrat; Torres, Diego: «La internacionalización y la globalización de los mercados», en *Cómo elaborar un plan estratégico de empresa*, capítulo 11, cuadernos Cinco Días, ESADE y ENDESA, 1999.
5. Mendoza, Xavier; Sureda, Joan; Tornabell, Robert: «Perfils d'internacionalització de les empreses catalanes», estudio realizado por ESADE para el COPCA, Generalitat de Catalunya.
6. Ghemawat, Pankaj: «The hard reality of global expansion: distance still matters», *Harvard Business Review*, septiembre 2001.
7. Mendoza, Xavier; Sanz, Elena: «The international expansion of Compañía Roca Radiadores», caso de estudio, ESADE, 1998.
8. Kilfoyle, Regina: «S.A. Chupa Chups», caso de estudio, London Business School, 1996.
9. Herbolzheimer, Emil; Castañer, Xavier: «Fripán: making traditional bread international», caso de estudio, ESADE, 1999.
10. Faulkner, David: «The Royal Bank of Scotland and Banco Santander», caso de estudio, Cranfield School of Management, 1994.
11. Knoop, Carin-Isabel: «Argentina's YPF Sociedad Anónima: a new era», caso de estudio, Harvard Business School, 1999.
12. Strategor (Depto. de Estrategia y Política General de Empresa, HEC): «Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política General de Empresa», Barcelona, Biblio Empresa, 1995. Originalmente Yip, George, «Global strategy...in world of nations?», *Sloan Management Review*, otoño 1989.
13. Dyck, Alexander: «Country analysis: a framework to identify and evaluate the National Business Environment», nota técnica, Harvard Business School Publishing, 1997.
14. Kumar, N; Wylie, D: «Carrefour: Opportunities in Mexico», estudio de caso, IMD, 1995.
15. Con datos del Banco Mundial para el año 2001.
16. Prahalad, C.K.; Lieberthal, Kenneth: «The end of corporate imperialism», *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1998.
17. Fontrodona, Jordi; Hernández, Joan Miquel, *ib.*, 2001.
18. Kilfoyle, *ib.*, 1996.

19. Kilfoyle, *ib.*, 1996.
20. Florent, Elizabeth; Pavlosky, Pavel: «Waking the bear: Danonizing the Bolshevik Biscuit Factory», caso de estudio, INSEAD, 2000.
21. Planellas, Marcel; Torres, Diego: «Panama Jack», estudio de caso, ESADE, 1999.
22. Lamolla, Francisco; Rechter, Richard: «Texel», estudio de caso, ESADE, 1996.
23. Parada, Pedro; Navarro, Inés: «IBERIA», estudio de caso elaborado por ESADE y KPMG para uso en los programas de desarrollo directivo de KPMG, 2002.
24. Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay: «Converting global presence into global competitive advantage», *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 2, 2001.
25. Strategor, *ib.*, 1995.
26. Parada, Pedro; Cuscó, Roser; Batllori, Gloria: «La internacionalización de Inditex», estudio de caso, ESADE, 2003.
27. Bartlett, Christopher; Ghoshal, Sumantra: *Managing across borders: The transnational solution*, Random House, Londres, 1998.