

TRIBUNA EMPRESARIAL

BUSINESS TRIBUNE

Experiencia internacional de la empresa y generación de capital internacional

Juan José Durán-Herrera¹

Universidad Autónoma de Madrid, España

doi: 10.20420/eni.2019.279

La empresa, en sus inicios de la internacionalización ha de ser consciente de que se puede enfrentar a posibles obstáculos y dificultades, también a oportunidades, por lo que ha de preparar su proceso de expansión exterior. En ese proceso la empresa ha de disponer de capacidad de absorción y de aprendizaje de la experiencia que irá generando. Siendo consciente de esta realidad anticipada el aprendizaje internacional, como generador de activos intangibles, ha de conducir a dinamizar la competitividad de la empresa, tanto interna en su país de origen, como externa en los países en que desarrollará su actividad. También en esta etapa previa consideramos de interés que la empresa analice la realidad competitiva de las empresas extranjeras que operan en su mercado doméstico. En este mismo sentido creemos que proporciona información de interés un estudio del entorno competitivo de estas empresas en sus países de origen.

¿Qué busca la empresa en el exterior? La primera decisión de internacionalización de una empresa está relacionada con la búsqueda de nuevos mercados y de recursos (naturales o creados: conocimientos codificables - que podrán adoptar la forma de patentes o marcas, por ejemplo- y no registrables: capacidades, nueva experiencia). Una primera alternativa se

puede manifestar a través del comercio (exportaciones e importaciones). Frente a esta opción de mercado la empresa puede liderar la internacionalización al optar por desplazarse al exterior, realizando inversión directa, es decir, creando una unidad jurídica y económica que comúnmente denominamos filiales. La inversión es directa porque la empresa controlará directa y efectivamente la actividad desarrollada a través de dicha inversión. La filial se constituye incorporando nueva inversión o adquiriendo empresas ya existentes. La inversión directa puede ser de tipo comercial y/o de fabricación, internacionalizando la producción y el comercio; que también puede lograrse mediante acuerdos estratégicos con otras empresas (sociedades conjuntas, contratos de cooperación).

La empresa nace en un determinado contexto geográfico, económico e institucional. Las instituciones son formales (constitución, leyes, reglamentos, códigos de conducta...) e informales (cultura, creencias, hábitos...). Ser consciente de las instituciones del país de origen y de las de destino, así como de las distancias que las separan, modulará la realización de transacciones y el desarrollo de la actividad de la empresa internacional.

¹Autor de correspondencia: juanjose.duran@uam.es

A través de la propia dinámica de la economía doméstica, de su entorno institucional y de su inserción en la economía internacional se puede dar una relación positiva entre entrada y salida de inversión directa. Desde esta perspectiva el acoplamiento entre desarrollo institucional y competitividad empresarial es crucial. La capacidad de un país para atraer y emitir inversión directa en el exterior (IDE) puede ser un indicador de su competitividad. La IDE en general crea comercio y está relacionada con la transferencia internacional de conocimiento.

Decisiones primarias. Selección del país de destino y del modo de entrada. Las decisiones primarias de inversión directa convierten a la empresa en multinacional y han de estar fundamentadas en su ventaja competitiva, es decir, en sus capacidades específicas para producir, distribuir y vender productos y servicios más económicos o de mejor calidad, que sus competidores. La empresa transferirá al exterior, dentro de su organización, sus activos específicos, físicos e inmateriales, debido a la mayor eficiencia y control de su ventaja competitiva. Estos activos se combinarán con activos complementarios ligados al país de destino, específicos de localización.

En general se observa un cierto carácter evolutivo o gradual de los procesos de internacionalización de la empresa. Esta tendencia se manifiesta en una doble vertiente: geográfica y sectorial. La dimensión geográfica se evidencia al elegir las ubicaciones más próximas en distancia física, institucional y cultural. Desde la óptica sectorial se justifica la racionalidad de comenzar exportando y una vez consolidada y ampliada esta alternativa plantearse la posibilidad de internacionalizar la producción fabricando en el exterior, fundamentándose tanto en factores de oferta (costes) como de demanda (mercado). La experiencia adquirida y la administración del proceso harán que la estructura de organización y control se vean modificadas, por ejemplo,

creando un departamento internacional dotándole de los correspondientes recursos humanos competentes en estos temas. La empresa incorpora la experiencia adquirida dinamizando su ventaja competitiva. En los últimos años se han venido evidenciado un considerable número de empresas que se han denominado “nacidas globales”, en atención a que estas unidades empresariales prácticamente desde su nacimiento actúan en la escena internacional. En este punto hay que llamar la atención sobre la transformación que están sufriendo las cadenas globales de valor debido a la economía digital, que crea nuevas oportunidades y facilita la internacionalización en particular de las empresa de menor dimensión, a través, por ejemplo, de las denominadas plataformas digitales. La conectividad de los países de origen y de destino y de sus agentes económicos es importante.

Decisiones secuenciales. La experiencia acumulada, adecuadamente sistematizada e interiorizada en la organización puede convertirse en mejoras de competitividad y de capacidad de adaptación a nuevas situaciones. Las decisiones de inversión llevan implícitas opciones futuras que dependerán de la propia dinámica de expansión y crecimiento, así como de posibles desacoplamientos entre competitividad interna de la empresa y su entorno institucional. El ejercicio de las opciones conllevará más inversiones en la misma localización o reestructuraciones (desinversiones) y deslocalizaciones. La experiencia acumulada como activo inmaterial de la empresa puede hacer que se acelere la amplitud geográfica y profundidad de la internacionalización. Hay que marcar la dirección geográfica y sectorial de la internacionalización observando las singularidades relativas del país de destino y del país de origen y los activos complementarios disponibles en esas localizaciones.

En un estudio que elaboramos en la última década del siglo pasado sobre el potencial de inversión directa en el sudeste asiático, basándonos en información obtenida de las ferias organizadas por el ICEX (Instituto de Comercio Exterior) en las principales plazas de esa zona geográfica. El comercio exterior español con esos países era notablemente reducido por lo que la consideración de un proceso gradual quedaría reducido a comenzar exportando y no haciendo inversión directa. Una vez transcurridos al menos seis meses desde que las empresas españolas acudieron a las ferias (de comercio e inversión) celebradas en el sudeste asiático, preguntamos a los directivos de aquellas que, aún sin tener experiencia previa en la zona, si tenían intención de invertir en esos países. Consideramos que seis meses era un tiempo suficiente para haber analizado la información obtenida, los contactos hechos y las posibilidades de negocio en esos países. Las respuestas afirmativas, salvo unas pocas excepciones de empresas de reducido tamaño relativo, señalaban que la intención de invertir se incrementaba a medida que aumentaba la experiencia inversora (de multinacional) previa en otras áreas geográficas, especialmente en América Latina y en Europa. Es decir, la experiencia como multinacional en áreas próximas cultural, económica e institucionalmente, facilitaba la opción de expandirse en zonas más distantes.

Coordinación y control. Una empresa multinacional ha de observar en su proceso de planificación, coordinación y control la generación de flujos de información y conocimiento en una doble dirección, entre la sede central y la red de filiales. En este sentido, los directivos y expatriados en el exterior y la dirección internacional de recursos humanos adquieren especial significado. En un entorno multilingüe la elección de lengua vehicular,

como mecanismo de transmisión eficaz de información y conocimiento es relevante.

Analizar las diferencias culturales e institucionales entre países de origen y de destino es crucial para el desarrollo de la actividad. Un aspecto aparentemente tenue de distancia cultural puede tener importantes consecuencias. Existen múltiples ejemplos a lo largo del tiempo de problemas derivados de malentendidos culturales. Recientemente, por ejemplo, se ha evidenciado los problemas de marca que ha tenido Inditex en China por no haber retocado las pecas de una modelo en su última campaña publicitaria de su línea de belleza de Zara. En las redes sociales se podía leer que es "un insulto para China" y que la imagen de la modelo, "representa los estándares de belleza asiática para Occidente, muy diferentes a los nuestros" (un cierto porcentaje de mujeres asiáticas tienen pecas). Zara ha comunicado que su intención no era faltar el respeto a los asiáticos y que las fotografías se habían tomado para una campaña internacional. La reputación de Zara es elevada y absorber este pequeño "incidente" no requerirá de muchos recursos. Se evidencia la importancia de los costes de "extranjería" que, de anticiparse, se podrían minimizar.

Estructura de la globalización. En una primera aproximación la estructura de la mundialización de la economía viene expresada por los componentes de las balanzas de pagos: comercio de mercancías y de servicios, movimientos y posición neta de capitales (inversiones directas y de cartera, préstamos bancarios).

Desde el punto de vista de la conectividad global de los países se ha establecido un índice (DHL Global Connectedness Index)² cuyos componentes permiten establecer una aproximación de estructura de globalización y que son: i) comercio de bienes y servicios, ii)

²Ghemawat, P. y Altman, S.A. (2019), "The State of Globalization in 2019, and what it Means for Strategies", Harvard Business Review. Accesible en <https://hbr.org/2019/02/the-state-of-globalization-in-2019-and-what-it-means-for-strategists>.

capital (flujos y stocks de inversión directa y de cartera), iii) información (tráfico de Internet, llamadas telefónicas internacionales, comercio de material impreso) y iv) personas (migraciones, turismo y estudiantes extranjeros). En este índice llama la atención el importante

crecimiento de los flujos internacionales de información. Ser consciente de esta estructura relativa de los países elegidos puede ser una fuente de información útil a los efectos del diseño de estrategias de internacionalización.