

INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL: ¿VENCEDORES Y VENCIDOS?

*Pedro Azagra Blázquez**

En este artículo se realiza, primero, un estudio del proceso de internacionalización empresarial, examinando los distintos casos en los que este fenómeno está justificado y las distintas formas que puede revestir el desarrollo internacional de una empresa. Seguidamente, se describe cómo se ven afectadas las principales partes involucradas en dicho proceso, para terminar con el caso de Iberdrola como ejemplo de implantación en terceros países.

Palabras clave: *empresas multinacionales, estrategia empresarial, empresas eléctricas, España.*

Clasificación JEL: *F23, L10, L94.*

1. Introducción

¿Existen vencedores y vencidos en el proceso de internacionalización empresarial? Este artículo pretende contestar parcialmente a esta pregunta en base al proceso de internacionalización de Iberdrola. Son lecciones que no aparecen en las memorias de las empresas o en los informes de los analistas financieros y que, sin embargo, permiten entender la dinámica que las empresas y la propia economía siguen en sus procesos de globalización.

Los criterios que determinan estos procesos de apertura al exterior de las empresas no son únicamente comerciales, financieros o industriales. En la mayoría de los casos se incorporan condicionantes políticos, regulatorios y humanos difícilmente identificables por los agentes ajenos al proceso.

2. Justificación de la internacionalización empresarial

La dinámica empresarial, desde los años setenta, aparece liderada por empresas norteamericanas, británicas, alemanas, francesas o suizas. No es hasta la década de los noventa cuando las empresas españolas inician una etapa de significativa expansión internacional.

Diversas causas permiten explicar la celeridad de las empresas, principalmente americanas, en el desarrollo internacional fuera de sus fronteras tradicionales o mercados «domésticos».

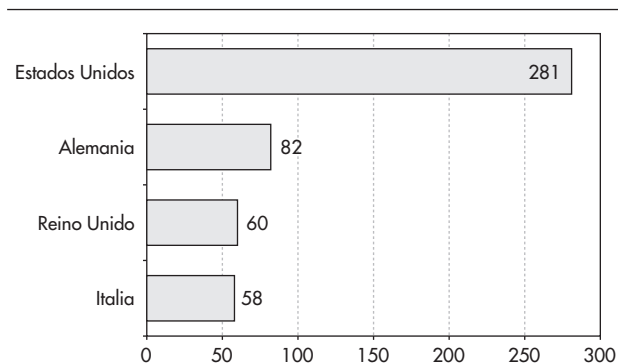
Tamaños relativos de los mercados

En el caso de las empresas norteamericanas, el tamaño de su mercado doméstico es muy superior a la mayoría de otros mercados, por lo que les resulta relativamente sencillo desarrollar estructuras comerciales y organizativas más allá de sus fronteras.

* Director de Estrategia y Desarrollo de Iberdrola.

GRAFICO 1

**DATOS DE POBLACION EN 2000
(Millones de habitantes)**



FUENTE: EUROSTAT.

Para empresas como Procter & Gamble o Coca Cola, acostumbradas a gestionar un mercado de más de 200 millones de clientes, la entrada en mercados como el británico, holandés o italiano, con 50 ó 60 millones de potenciales nuevos clientes en cada uno de ellos, es una extensión casi natural de su negocio.

Estabilidad política y macroeconómica

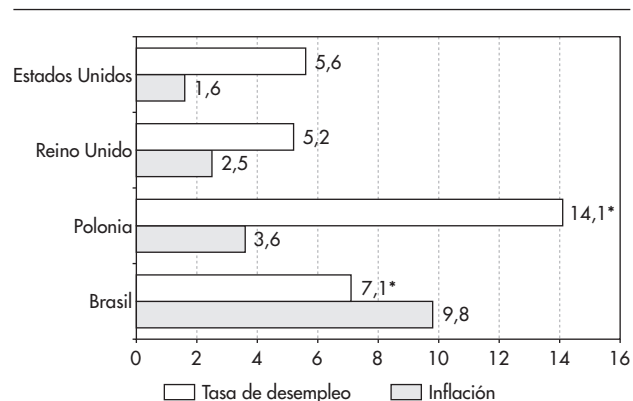
Para que un mercado permita desarrollar grandes corporaciones, debe acompañar a su propio tamaño de una estabilidad política y macroeconómica.

La estabilidad política debemos entenderla no sólo desde un ángulo de desarrollo democrático, sino también desde una liberalización y competencia sectorial que exige a las empresas la búsqueda de nuevos ingresos y márgenes.

Los gobiernos suelen ser reacios a la entrada de empresas públicas en sus mercados. No es frecuente encontrar ejemplos de desarrollos internacionales de empresas públicas, que normalmente se alimentan de ingresos regulados determinados por sus administraciones. La excepción aparece en aquellas empresas públicas que se encuentran dentro de un sector libe-

GRAFICO 2

**DATOS DE DESEMPLEO E INFLACION EN 2001
(En %)**



* Último dato disponible: año 2000.

FUENTE: EUROSTAT.

ralizado, en proceso de privatización o dedicadas a productos estratégicos que necesitan un desarrollo comercial exterior.

Las últimas décadas muestran el liderazgo que han alcanzado las multinacionales de aquellos países más consolidados en democracia y pluralidad política. Suelen ser los propios Estados los que apoyan y lideran la internacionalización de sus empresas. Este es el caso de los gobiernos norteamericano, alemán o francés.

Las empresas que acometen procesos de internacionalización suelen presentar unas cuentas saneadas y unas estimaciones previsibles de sus resultados. Los países con alta inflación, déficit, tipo de interés, desempleo y constantes procesos de devaluación de sus monedas presentan un menor número de empresas globales que aquellas economías más estables y saneadas.

Las empresas cuyos mercados originales se encuentran sometidos a estas presiones macroeconómicas no suelen ser capaces de acceder a los mercados de capitales internacionales. La ausencia de emisiones de obligaciones y bonos del propio Estado que sirvieran de referencia para una financiación empresarial es también habitual en este tipo de economías.

Limitación del mercado doméstico y estrategia comercial

Es frecuente leer en los informes de los analistas financieros que una empresa líder en su mercado tradicional apuesta por la internacionalización al haber alcanzado un techo en el crecimiento y expansión en dicho mercado tradicional.

La optimización de su política comercial e industrial se ha traducido, en la mayoría de los casos, en la entrada en nuevos mercados mediante la exportación de sus productos y servicios, o la implantación física.

La colocación exterior de los productos y servicios es el origen mismo del comercio entre distintos países, regiones, ciudades o empresas. La ausencia en terceros países de los productos que van a ser vendidos o su ventaja tecnológica o económica, suelen ser los factores claves que hacen viable la implantación exterior.

El desarrollo de centros de producción en nuevos países, con el objetivo de reproducir la realidad existente en el país original en los nuevos mercados, es un segundo estadio en la expansión internacional de las empresas. Las ventajas competitivas de sus productos y los procesos de producción, y la ineficiencia propia del sector en el tercer país permiten a las empresas acometer este proceso con éxito.

Los gobiernos suelen establecer barreras comerciales y de entrada para las empresas extranjeras en defensa de sus propias empresas, la mayoría de las veces poco competitivas. La existencia de órganos que deban autorizar bien la entrada de empresas extranjeras, o la adquisición de empresas nacionales por empresas extranjeras, o bien la entrada en capital en empresas consideradas estratégicas son formas habituales de estas medidas.

Estrategia oligopolista

Las últimas décadas han supuesto un proceso claro de globalización de la economía y consolidación empresarial a nivel local e internacional. En la década de los noventa se han producido importantes procesos de fusiones y adquisiciones entre empresas del mismo sector, tanto a nivel nacional como internacional.

La denominada estrategia oligopolista no sería sino la obtención de una cuota de mercado significativa en el comercio a nivel global de un producto o servicio. La forma de obtener dicho objetivo sería la implantación en los principales países con una posición claramente de dominio.

El sector petrolero y farmacéutico, entre otros, pueden ser ejemplos de la aparición de empresas líderes y globales (*majors* es su denominación en el caso de las petroleras) que comienzan a tener importantes cuotas de mercado en los principales países. La diferencia de tamaño entre las empresas que ya han desarrollado esta estrategia y aquellas todavía supervivientes en los mercados locales es muy significativa, condenándolas a la pérdida progresiva de competitividad tecnológica y de recursos. El futuro suele ser la desaparición por absorción de una de las grandes, o la limitación a un pequeño nicho de mercado local, sin crecimiento o potencial de expansión alguno.

3. Tipología de internacionalización empresarial

El modo de desarrollo internacional de una empresa está muy ligado a las causas que lo provocan. Son las empresas con mayor historia en otros mercados las que tienen más definidos los valores y normas de funcionamiento para el conjunto de la organización, por lo que les resulta más sencillo la entrada en nuevos mercados y países.

Delegación o representación comercial

La forma tradicional de entrada de las empresas en nuevos mercados se articula a través de una delegación comercial propia, o a través de intermediarios locales.

Las pequeñas y medianas empresas, al tener recursos limitados, suelen contratar una empresa local en el nuevo mercado para realizar la labor de comercialización. El volumen de negocio de sus productos o servicios es también limitado y no justificaría la presencia propia en el nuevo mercado.

La apertura de una oficina comercial propia, u oficina de representación, es la forma habitual de las empresas, tanto

medianas como grandes, que venden un número reducido de productos.

La cuantía de recursos a invertir en el proceso de expansión geográfica suele ser el «talón de Aquiles» de las empresas pequeñas y medianas. Estas compañías suelen preferir la obtención de un menor margen al consumo de importantes recursos.

Filial o subsidiaria

Las empresas grandes suelen entrar en nuevos países y mercados estableciendo una filial o subsidiaria. En algunas ocasiones se permite a un socio local la entrada en el capital de la sociedad con el objetivo de beneficiarse del conocimiento que el socio tiene ya del mercado.

Esta forma de entrada exige el desembolso de importantes fondos y el sometimiento a las normas contables, fiscales y jurídicas locales. Estas empresas establecen una estructura organizativa completa en el nuevo país, o mercado, para poder acometer la actividad industrial, financiera y administrativa.

Privatización

En la década de los años ochenta y noventa se han producido un gran número de privatizaciones de activos y empresas por parte de la mayoría de los Estados. La salida a bolsa, el conocido como capitalismo popular, y la venta en subastas y concursos han sido los procedimientos utilizados en Europa, Asia y, por la relevancia para las empresas españolas, en Sudamérica.

La venta de empresas públicas a empresas extranjeras ha sido muy frecuente en sectores como la energía, las telecomunicaciones o la banca. La existencia de importantes grupos a nivel global y la imposibilidad de las empresas que van a ser vendidas de sobrevivir en el entorno competitivo actual, permitían a los gobiernos cerrar rápidamente estos procesos de privatización.

Aunque el precio suele ser el factor decisivo en la selección del ganador del concurso, en ciertas ocasiones las cualificaciones técnicas son tan importantes como el precio. Este es el

caso de sectores como el de defensa, donde los posibles compradores deben superar numerosos requisitos para poder ofertar.

Los Estados han puesto en venta empresas públicas para sanear sus cuentas y, en algunos casos, no competir deslealmente con las empresas privadas.

Fusión o adquisición

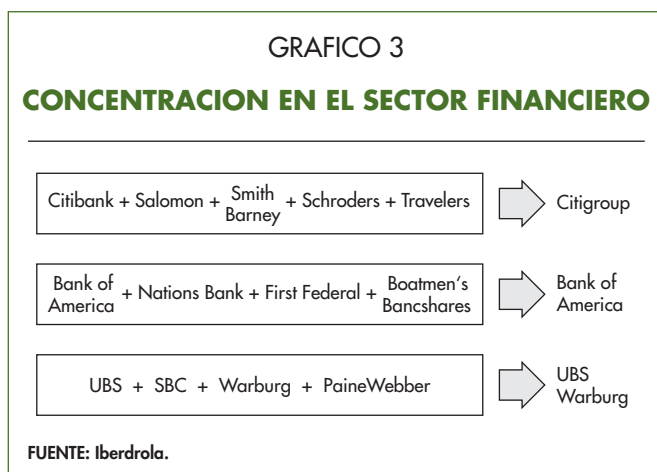
Aunque la compra de empresas públicas por parte de sociedades privadas es una forma de adquisición, el concepto de fusiones y adquisiciones parece referirse más a la compra y venta de empresas entre entidades privadas.

Una de las formas de visualizar el proceso de globalización de la economía es la consolidación sectorial que se ha producido. Las empresas han desarrollado primero procesos de concentración doméstica para pasar, después, a cerrar operaciones con empresas de terceros países.

Si asumimos la diferencia entre fusiones y adquisiciones desde un punto de vista financiero y no jurídico, las fusiones serían aquellos procesos de iguales, en los que las compañías presentan similares tamaños, tanto en datos físicos como financieros, y las adquisiciones serían aquellos procesos de absorción con pesos relativos muy diferentes.

El ejemplo de la banca en España es claramente significativo. A finales de los años ochenta existían un gran número de instituciones financieras (Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya, Banca Catalana, Banco Santander, Banesto, Banco Central, Banco Exterior, Caja Postal, Banco de Crédito Local) que, a fecha de hoy, han quedado reducidos a dos instituciones (BBVA y SCH). Estas mismas instituciones iniciaron en paralelo un proceso de internacionalización dirigido principalmente a Sudamérica, y centrado en la adquisición de instituciones financieras en dichos países.

La reinversión del excedente de *cash flow* generado en el negocio impulsa habitualmente los procesos expansivos de las empresas, al no encontrar oportunidades significativas de inversión en el mercado tradicional.



Estructura organizativa

El desarrollo internacional de las empresas va acompañado siempre de una estructura organizativa nueva, tanto en la empresa adquirente como en la adquirida, que refleja la cultura de la entidad.

Los primeros pasos de las empresas a nivel internacional suelen ir acompañados del envío de equipo humano desde la matriz a las nuevas subsidiarias, especialmente a nivel directivo. Posteriormente, al comenzar el volumen de negocio a ser significativo y producirse una integración entre la cultura de la matriz y el equipo local, se desarrollan estructuras locales que suelen reflejar la configuración original de la matriz.

La estructuración organizativa suele vertebrarse alrededor de dos modelos. En el primero se produce una significativa independencia en las subsidiarias en la toma de la mayoría de las decisiones y una composición directiva idéntica a la que originalmente tenía la matriz, que se configura como un *holding* financiero. Esta alternativa suele ser criticada por la falta de control por parte de la matriz en cuanto a inversiones y sentido estratégico de la marcha de la subsidiaria.

El segundo modelo consistiría en una organización matricial: una parte de las funciones se desarrolla a nivel local sin necesidad de acudir a la matriz, y el resto de las funciones se articulan

centralizadamente desde la matriz. Esta estructura suele presentar una mayor lentitud en la toma de decisiones sobre inversiones y nuevas líneas de negocio, aunque compensada con un mayor control por parte de la matriz.

4. Vencedores y vencidos

El proceso de internacionalización de la economía y, con ella, de las empresas, presenta vencedores y vencidos, o lo que es lo mismo, tiene ventajas e inconvenientes para las distintas partes involucradas. A continuación vamos a intentar describir cómo se han visto afectadas por este proceso las principales partes involucradas en el mismo, e identificar las implicaciones a medio y largo plazo de dicho proceso.

Estados y gobiernos

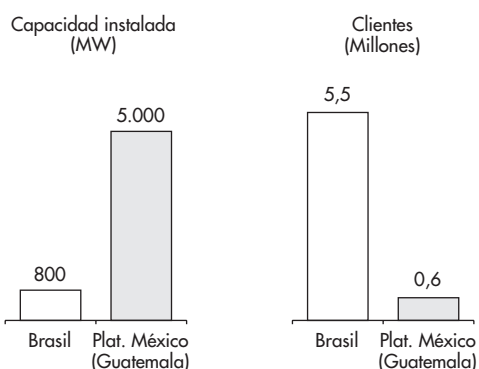
Los procesos de internacionalización de las empresas suelen beneficiarse de las aperturas de las economías locales. Son los gobiernos los que inician procesos de apertura comercial, privatizaciones o autorizan procesos de concentración nacionales o internacionales.

Como se ha indicado antes, la mayoría de los Estados suelen acometer procesos de venta de empresas públicas para sanear sus propias cuentas. Este efecto positivo inicial de entrada de caja para el Estado se contrapone a la ausencia de entrada futura, vía dividendos procedentes de estas empresas al dejar de ser propietario.

Para los Estados es muy relevante dónde se toman las decisiones de las empresas. Son las matrices de las grandes empresas las que dirigen las inversiones del *cash flow* generado por el negocio, por lo que su ubicación en el propio país es un asunto de máxima importancia para los gobiernos. El mantenimiento del empleo y nivel de sueldos a nivel local, la compra de bienes y servicios a proveedores nacionales y un programa de subvenciones para eventos locales suelen desarrollarse únicamente en el país donde está ubicada la matriz y no así en el área geográfica de las subsidiarias.

GRAFICO 4

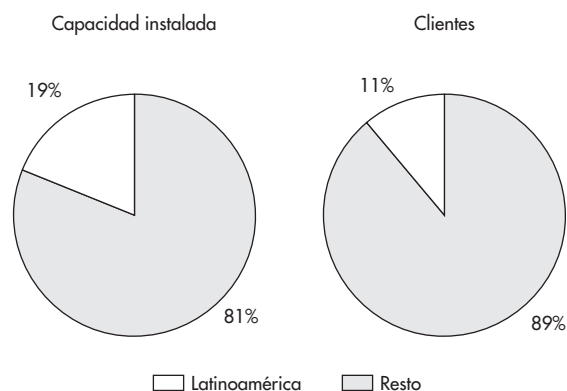
**IBERDROLA EN LATINOAMERICA:
CAPACIDAD INSTALADA Y CLIENTES***



* Objetivo año 2006.
FUENTE: Iberdrola.

GRAFICO 5

**IBERDROLA EN LATINOAMERICA:
APORTACION***



* Objetivo año 2006.
FUENTE: Iberdrola.

Otro efecto beneficioso para los Estados de la existencia de grandes empresas en su territorio es el servir de canalizador de ahorro privado. En Chile, donde la mayoría de sus grandes empresas han sido adquiridas por sociedades extranjeras, los fondos de inversión y de pensiones han tenido que dirigir sus inversiones fuera de las fronteras chilenas, al no existir oportunidades de inversión locales. La cotización de las grandes empresas en varios países puede ser una alternativa de solución de este problema.

Empresas locales

Las empresas locales tienen generalmente dos alternativas ante el importante proceso de concentración a nivel global: absorber o ser absorbidas. Excepto en los países con un fuerte proteccionismo, las empresas locales intentan anticiparse a la apertura de los mercados ganando tamaño nacional e internacionalmente. Dentro de un sector, las empresas que primero inician la expansión internacional suelen tener una ventaja frente al resto de competidores

Las empresas pequeñas que carecen de recursos suficientes para competir con las multinacionales suelen identificar nichos de mercado no atractivos para las grandes compañías o en subcontratistas suyos.

Consumidores

Los consumidores son los grandes beneficiados en el corto plazo por la internacionalización de las economías y empresas, al poder disfrutar de productos y servicios en una escala mucho más amplia. La competencia en precio de productos extranjeros *versus* nacionales es muy habitual en los procesos de apertura de las economías locales.

En el medio plazo, los consumidores pueden sufrir una disminución de renta cuando las grandes corporaciones extranjeras optimizan sus subsidiarias locales, tanto en empleo como en gasto. La repatriación de dividendos es otro ejemplo de ausencia de reinversión local con efectos negativos para la riqueza nacional.

De forma positiva, la implantación de empresas extranjeras permite acceder a procesos y estructuras productivas muy com-

petitivas que sirven de motor de creación de nueva riqueza no existente con anterioridad.

5. Iberdrola: un ejemplo de expansión

Iberdrola es un claro ejemplo de internacionalización de una empresa. El primer paso significativo del proceso de implantación en terceros países fue en 1997, mediante la adquisición de Coelba, empresa brasileña distribuidora de electricidad. Desde entonces Iberdrola ha realizado diferentes inversiones fuera del mercado doméstico español, principalmente en electricidad, gas y agua.

El peso relativo de la expansión internacional en el conjunto de Iberdrola confirma la creciente importancia de nuevos mercados y geografías. La diversificación en riesgo regulatorio permite diluir el impacto de cambios en la jurisdicción de uno de los países. Iberdrola obtiene así una mayor estabilidad en sus proyecciones económicas.

La implementación organizativa actual se canaliza a través de la existencia de la Plataforma Brasil y de la Plataforma México.

Las plataformas permiten reproducir la estructura organizativa del negocio en España, de forma que los sistemas y procesos puedan aplicarse de forma eficiente. La integración del equipo humano existente en los nuevos mercados constituye uno de los mayores retos actuales para Iberdrola en la consecución de los objetivos económicos e industriales establecidos para las inversiones realizadas.

Iberdrola ha tenido en cuenta en su expansión internacional la idiosincrasia local, desarrollando numerosos proyectos de apoyo social y cultural. La incorporación de nacionales brasileños a funciones ejecutivas en las subsidiarias creadas en los nuevos mercados muestra un nuevo ejemplo de integración personal y profesional del equipo humano del grupo.

La dinámica de los agentes principales del sector ha forzado a Iberdrola a expandirse agresivamente en los mercados donde podía desarrollar su mejor conocimiento del negocio. La flexibilidad de su experiencia en generación, distribución y comercialización le permite competir prácticamente en cualquier mercado.



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

Redacción

Ministerio de Economía
Paseo de la Castellana, 162, 5.ª Planta
28071 Madrid
Teléf. 91 349 36 47
Fax.: 91 349 36 34
www.revistasICE.com

Administración y suscripciones

Centro de Publicaciones
Ministerio de Economía y Hacienda.
Plaza del Campillo del Mundo Nuevo, 3
28005 Madrid
Teléf.: 91 506 31 80
Fax.: 91 527 39 51

Venta de publicaciones

Ministerio de Economía
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo
28071 Madrid

Publicaciones

BOLETIN ECONÓMICO DE ICE

Suscripción anual

España: 78 €
Extranjero: 102 €
Ejemplar suelto: 4,50 €

INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMIA

Suscripción anual

España: 60 €
Extranjero: 72 €
Ejemplar suelto: 12 €