

# La internacionalización de la empresa a través de sus protagonistas

Si 20 años no es nada, como decía el tango, 10 son la mitad de nada. Y, sin embargo, han sido suficientes para que las empresas españolas hayan experimentado un cambio radical. Durante muchas décadas con los ojos puestos en su «patio de vecinos», que es España, y hoy hablamos en algunos casos no sólo de jugadores globales, sino de líderes en su sector. Además de las grandes conocidas (Santander, BBVA, Telefónica, Inditex, Repsol, Iberdrola, etc.), España cuenta con un nutrido grupo de empresas de mediana dimensión cuyo negocio está en su mayor parte más allá de nuestras fronteras. Tres de ellas nos cuentan los porqués, cómo y cuándo de este proceso.

*Javier López Somoza y Javier Paredes*



A un cuando el camino que queda por recorrer en el ámbito de la internacionalización es largo, España ha conseguido en los últimos años posicionarse con fuerza en los mercados internacionales en sectores tan diversos como la banca, las telecomunicaciones, la industria de autopartes, las infraestructuras, el sector de la confección y, por supuesto, el agroalimentario. Como apunta el profesor de la Universidad de Wharton Mauro Guillén en su último libro *Las nuevas multinacionales: empresas españolas en un contexto global*, España cuenta en la actualidad con unas 1.800 multinacionales de distinto tipo y tamaño, convirtiéndose, según el autor, en uno de los países sin una base industrial sólida en los años sesenta que más multinacionales globales ha creado. En este grupo figuran, desde luego, las grandes multinacionales españolas, como Telefónica, Santander, Inditex o Iberdrola, pero también muchas otras menos conocidas, pero con idénticas trayectorias de éxito en sus sectores. Como afirma Guillén, unas y otras han logrado posicionarse en los mercados internacionales a través de estrategias que difieren fundamentalmente de las que han seguido otras economías.

### España cuenta en la actualidad con unas 1.800 multinacionales de distinto tipo y tamaño, pese a que en los sesenta no contaba con una base industrial sólida

Así, mientras que en otros países las multinacionales tradicionales, como las denomina Mauro Guillén, se desarrollaron en los años sesenta y principios de los setenta en economías avanzadas y políticamente estables, como Estados Unidos o el Reino Unido, las multinacionales españolas han seguido el patrón de las denominadas «multinacionales emergentes», llevando a cabo su expansión en mercados con entornos más inestables (como

es el caso de América Latina) y adquiriendo la experiencia y condiciones necesarias para acometer, posteriormente y con idéntico éxito, su acceso a los mercados más desarrollados.

El propósito de este artículo es precisamente ahondar un poco más en ese proceso de internacionalización de nuestras multinacionales a través del análisis de algunos casos de éxito. Nos hemos por ello dirigido a tres empresas, Indra, Abengoa e Indal, para que nos contaran su experiencia en los mercados internacionales con el fin de entender un poco mejor los factores y condicionantes de su desarrollo internacional. El artículo se nutre en buena medida de las aportaciones de esas empresas, que ilustran muy bien las claves para entender la internacionalización de nuestras multinacionales.

### PESO CRECIENTE DE LA ACTIVIDAD EXTERIOR

Desde luego, una de las características de las multinacionales globales de capital español o extranjero es su creciente dependencia de los mercados exteriores en términos de facturación, beneficios y empleo. La actividad exterior supone nada menos que el 75% de las ventas de Indal, el 68% de las de Abengoa y el 40% de las de Indra. Y no son una excepción. Las empresas del selectivo español Ibx-35 exhiben una dependencia del exterior similar y creciente, si tenemos en cuenta que, en el primer semestre de 2010, el 53% de sus ingresos se generaron fuera de España, mientras que, en 1997, dicho porcentaje apenas superaba el 24%.

### MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Estas cifras traducen sin duda la toma de conciencia por parte de estas empresas de que el mundo es su mercado natural y de que su estrategia de crecimiento ha de trascender las fronteras del mercado local. Las tres empresas entrevistadas reconocen que la consideración de su voca-



Lateral sede central Indra.



Puerta principal sede central Indra.



Plataforma solar de Abengoa. Solar en Sanlúcar la Mayor, Sevilla.



Sede corporativa de Abengoa en Sevilla. Campus Palmas Altas diseñado por Richard Rogers.

ción global constituye el principal factor de su presencia en los mercados exteriores. «Desde el comienzo del proyecto empresarial se consideró un factor clave de éxito diseñar nuestras soluciones y servicios con visión global. En primer lugar, para comprobar la validez y vigencia de nuestra tecnología en los mercados más competitivos tecnológicamente y, en segundo lugar, para asegurar a nuestros clientes que contaban con los mayores niveles de excelencia», indica Emma Fernández, directora general de Indra.

En términos muy similares se expresa Germán Bejarano, adjunto al Presidente y director de Relaciones Institucionales de Abengoa para justificar su salida al exterior: «La iniciativa emprendedora y la vocación global de la compañía a lo largo de toda su historia han sido fundamentales en el proceso de expansión internacional. Abengoa tiende a percibir el mundo como su mercado natural».

Dicha vocación global se sustenta lógicamente, como apunta Sebastián Arias, presidente del Grupo Indal, en la necesidad de asegurar el crecimiento y mejorar la competitividad global de la compañía: «Ha sido la obsesión por el crecimiento y por ser más competitivos la que nos hizo mirar ya hace años al exterior». Pero también en la búsqueda de una diversificación de los riesgos y en el aprovechamiento de las oportuni-

des que ofrecen los mercados exteriores: «La internacionalización -sustenta Germán Bejarano- también ha sido necesaria y clave para diversificar riesgos y para aprovechar nuevas oportunidades de negocio».

**Sebastián Arias, presidente del Grupo Indal: «Ha sido la obsesión por el crecimiento y por ser más competitivos la que nos hizo mirar al exterior»**

#### ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Si todas las empresas entrevistadas comparten motivos similares en su salida al exterior, las estrategias, como no podría ser de otro modo, presentan diferencias, asociadas a la naturaleza del sector y/o los mercados abordados.

La estrategia de internacionalización de Indal responde a las pautas del proceso gradualista, según el cual la salida al exterior se inicia desde los estadios más simples y menos comprometidos en términos de recursos y riesgos, como la exportación, hasta los más avanzados, que conllevan inversiones en destino, a medida que se consolida la experiencia y posicionamiento en los mercados internacionales: «Como todas las empresas, comenzamos hace ya muchos años exportando y adquiriendo experiencia en mercados exteriores. Con el paso del tiempo, nos dimos cuenta de que la forma de adquirir

volumen en el exterior era con presencia propia en el destino de nuestras exportaciones y, más tarde, que la forma más rápida de penetrar un mercado en nuestro sector era mediante adquisición de uno de sus principales actores». Según un estudio del ICEX sobre la empresa española internacionalizada, ésta sería, efectivamente, la estrategia mayoritariamente seguida por las empresas españolas (en el 73% de los casos), al considerarse como la más idónea para las empresas de menor dimensión.

Con matices, la internacionalización de Abengoa también responde a este proceso gradual. La nota diferencial radica en el hecho de que el proceso se ha consumado a un ritmo mucho más acelerado. La necesidad de consolidar el negocio en los mercados estratégicos ha llevado a Abengoa a acometer implantaciones a través de operaciones *green field* o de adquisiciones en los mercados considerados como estratégicos para su negocio. Como reconoce Germán Bejarano, «Abengoa ha sabido combinar su crecimiento orgánico con la sucesión de adquisiciones y alianzas estratégicas que completan y enriquecen la propuesta de la compañía».

En el caso de Indra, su internacionalización obedece igualmente a este esquema gradualista, pero arranca de manera más indirecta, acompañando a clientes en su ex-

## ABENGOA

Desde su origen en 1941, en Sevilla, dedicada a la fabricación de material eléctrico, a la actualidad, que trabaja en las áreas de energía, telecomunicaciones, transporte y medio ambiente, Abengoa ha desarrollado su actividad en más de 70 países y está presente a través de oficinas y proyectos en más de 35 de ellos. En los últimos 10 años, la actividad exterior de la compañía ha pasado de representar poco más del 45% de las ventas consolidadas -con gran peso de Iberoamérica, que suponía el 40% del total- a más del 68% hoy, con una presencia equilibrada en los cinco continentes y con cerca de 27.000 trabajadores.

## INDAL

Indal es un grupo empresarial nacido en 1950 con sede en Valladolid y dedicado a la iluminación profesional y técnica. Sus productos se venden en 53 países. Con el objetivo de potenciar la presencia e implantación comercial en mercados exteriores, decidió, a principios de la presente década, trabajar en destino y disponer sobre el terreno de recursos comerciales y/o productivos, bien sea a través de la adquisición de empresas locales, así como potenciando estrechas colaboraciones y alianzas con otras compañías de su sector. Hoy en día, se encuentran implantados en 11 países con 16 empresas diferentes, más de 1.000 empleados con una facturación consolidada en el entorno de los 400 millones euros, de los cuales el 75% son ventas más allá de las fronteras españolas.

## INDRA

Es la empresa española de referencia en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El mercado internacional representa hoy en día prácticamente el 40% de sus ventas. En más de 100 países han desarrollado sus actividades y proyectos, casi el triple que hace 10 años. En 1993, constituyeron su primera filial en el exterior, en Argentina, y hoy cuenta con 40 filiales operativas y más de 8.500 profesionales fuera de España.

pansión exterior. Ello le proporciona la experiencia necesaria para emprender, en una segunda fase, una proyección internacional más autónoma y, a la vez, más ambiciosa, en la que combina la exportación con implantaciones comerciales en los mercados estratégicos. «Nuestra estrategia de internacionalización -asegura Emma Fernández, de Indra- ha tenido varias fases. Comenzamos acompañando a nuestros clientes en su expansión internacional como socios tecnológicos. Posteriormente, desarrollamos un modelo de exportación para aquellos segmentos de mercado en los que contábamos con una oferta diferencial plenamente competitiva. Progresivamente, hemos desarrollado la fortaleza comercial necesaria y una probada capacidad de ejecución y entrega de proyectos en entornos exigentes, diversos y complejos en

todas las regiones económicas importantes y, actualmente, somos una multinacional con presencia en 40 países».

**Emma Fernández, directora general de Indra:**  
«Hemos dedicado los mejores profesionales al objetivo de la internacionalización»

### CLAVES DEL ÉXITO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Personas, mercados y producto son los tres vértices fundamentales en los que las empresas que quieran tener éxito internacionalmente deben focalizarse y así lo ponen de manifiesto los entrevistados. «Hemos dedicado a los mejores profesionales al objetivo», nos dice Emma Fernández, de Indra, que hoy cuenta con más de 8.000 personas distribuidas en sus 40 filiales por todo el mun-



Túnel de Vlaket, situado en la provincia de Zuid-Beveland, Zeeland, Holanda. Instalación de la luminaria con tecnología LED model T-line, de Indal.

do. La necesidad de grupos de equipos con unos niveles elevados de profesionalidad y técnicamente muy competentes es como lo resume Sebastián Arias. Para todos ellos, el respeto a las diferentes culturas, asumir que existen visiones diferentes, pero a partir de «unos valores comunes y compartidos», como señala Germán Bejarano, es otro de los factores determinantes en el proceso de internacionalización. Para Abengoa, «esto no resta capacidad de actuación a los gestores locales, pero sí otorga homogeneidad a las actuaciones de la compañía», que difunden a través de su código de conducta profesional. Es, entonces, cuando el aforismo «pensar globalmente, actuar localmente» alcanza su mayor comprensión.

**Germán Bejarano, director de Abengoa: «La expansión ordenada de las actividades internacionales siempre ha sido fruto de un profundo análisis estratégico»**

Mercados, por supuesto. No todas las experiencias de internacionalización son historias de éxito y a todos nos vienen rápidamente al pensamiento referencias de algunas empresas que han tenido que replegar velas si no en su estrategia de internacionalización, sí en su incursión en determinados mercados. No haber realizado los análisis oportunos ha llevado en algunas ocasiones a llegar demasiado pronto o a no haber elegido adecuadamente el instrumento adecuado. En Indra consideran muy importante «ser muy selectivos en la oferta y en la selección de los países y de las oportunidades», mientras que la apuesta en el exterior de Abengoa «siempre ha sido fruto de un profundo análisis estratégico, que ha permitido una expansión ordenada de las actividades internacionales».

Y, al fin, el producto. Cuando hablamos con las tres empresas protagonistas de este artículo, expresiones como «desarrollar la tecnología

más innovadora», «buscar la complementariedad del producto» o «expandir el saber hacer local hacia otros mercados» son comunes. En definitiva, a los mercados internacionales hay que ir presentando una oferta diferencial y sería ilusorio confiar en que una estrategia basada en precios va a posibilitar el acceso y consolidación en otros mercados. Por supuesto que no en aquéllos con un grado de desarrollo menor al español, pero tampoco en otros relativamente más desarrollados, pues la globalización ha puesto de manifiesto que siempre hay alguien que lo puede llegar a hacer más barato. Ninguna de las tres empresas ha optado por ello. Más bien al contrario. Productos tecnológicamente avanzados, soluciones innovadoras a problemáticas emergentes, como el desarrollo sostenible, etc. están en la base de sus capacidades, aun a pesar de que, como reflexiona Emma Fernández, «al no percibirse España como un país tecnológico, hemos tenido que hacer un esfuerzo importante para ganar reconocimiento dentro del sector tecnológico mundial»

#### **EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Y ése ha sido, precisamente, uno de los objetivos de la Administración española en los últimos años: el reforzamiento de la imagen de España como economía avanzada tecnológicamente. No sólo en España, sino en la totalidad de los países desarrollados es habitual el apoyo a las actividades de internacionalización de las empresas por parte del sector público, conscientes de los efectos beneficiosos sobre diferentes aspectos del desempeño económico de los países. Por ejemplo, recientemente, el presidente de EEUU, Barack Obama, ha anunciado la Iniciativa Nacional de Exportación, que pretende duplicar las exportaciones de las empresas estadounidenses, en especial de las pymes, en cinco años, para lo cual contarán con un apoyo decidido por

parte de la Administración. Es obvio que hacer negocios más allá del ámbito natural de la empresa (su lugar de nacimiento) es algo más complicado y arriesgado.

Dificultades idiomáticas, diferentes monedas, legislaciones desconocidas, culturas en muchos casos divergentes, etc., en definitiva, un sin fin de barreras que superar, que, para las pymes, representan en multitud de ocasiones un primer obstáculo infranqueable. Es ahí donde las diferentes iniciativas de refuerzo del sector público desempeñan un papel fundamental, aunque no sólo en los primeros estadios de la internacionalización, sino en los diferentes niveles y con instrumentos más novedosos y avanzados.

**Las diferentes iniciativas de refuerzo del sector público desempeñan un papel fundamental para superar las barreras, aunque no sólo en los primeros estadios de la internacionalización**

Las tres empresas que participan en este artículo han utilizado de manera amplia los distintos mecanismos e instrumentos que la Administración española ha desplegado en las últimas décadas para facilitar y promover la exportación, primero, y la internacionalización, de modo más general, después. Ayuda que valoran muy positivamente y cuya permanencia e intensificación reclaman. Pero además, en Indra, destacan un papel importante de la Administración, que es la de generador de lo que se conoce como «demanda temprana»: «cuando la Administración ha actuado como un cliente exigente y a la vanguardia tecnológica, se ha conseguido el desarrollo y la implantación de nuevas soluciones de tecnología nacional, que se han podido exportar con éxito y con el reconocimiento y referencia de un cliente clave», comenta Emma Fernández.

El apoyo público se ha canalizado a través de muy diversas instan-



Sede corporativa de Abengoa en Sevilla. Campus Palmas Altas diseñado por Richard Rogers.

cias e instrumentos. Tanto el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio como el Ministerio de Economía y Hacienda y el de Asuntos Exteriores y Cooperación tienen mecanismos de refuerzo. «Merece especial mención el trabajo de los profesionales de las embajadas y oficinas comerciales de los países en los que tenemos relaciones comerciales y delegaciones», señala la responsable de Indra, mientras que Bejarano pone énfasis en los fondos de ayuda al desarrollo -principalmente en el área iberoamericana- y los proyectos que han sido licitados según las pautas de las instituciones financieras multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, «para lo que hemos contado con el apoyo brindado por las representaciones de España ante las mismas». Indal, con sede en Valladolid, ha contado, asimismo, con el apoyo suministrado por la agencia de desarrollo de su región.

**La principal debilidad que presenta la economía española es la escasa inversión en I+D+i y la conveniencia de fortalecer la expansión internacional en los sectores de alta tecnología, capaces de generar empleos de elevada cualificación**

Abengoa también es usuaria activa de otros conjuntos de instrumentos, más novedosos, que han ido creándose en los últimos años para facilitar la definición e identificación de proyectos (Fondo de Estudios de Viabilidad), así como las operaciones de Cofides. Además, el Instituto de Crédito Oficial, a través de la Línea Proinvex (Promoción de Inversiones en el Exterior), que concede financiación a largo plazo, «lo que ha permitido acelerar, de forma muy significativa, tanto la implantación internacional como el aumento de las exportaciones de Abengoa»

**PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

La competitividad de la economía española es la competitividad de sus empresas en un proceso que se retroali-



Sede corporativa de Abengoa en Sevilla. Campus Palmas Altas diseñado por Richard Rogers.

menta. «Sin duda, en el actual contexto de cambio y de competencia global, la empresa innovadora es un instrumento eficaz y necesario para avanzar hacia una sociedad de desarrollo sostenible», señala Germán Bejarano, para quien «las empresas desempeñan un papel fundamental, pues deben ayudar a transformar el actual sistema socioeconómico en otro que privilegie la sostenibilidad y el desarrollo global».

Para Sebastián Arias, «nuestra situación geográfica, nuestro idioma, nuestra pertenencia a la Comunidad Iberoamericana, a la UE o a la cuenca mediterránea son elementos favorecedores y potenciadores de la actividad internacional. Sin embargo, Fernández incide en que «con vistas al futuro, sería necesario impulsar la expansión internacional en la región de Asia Pacífico», quizá el principal área económica de crecimiento del mundo y «donde, hasta ahora, la presencia de nuestras empresas es muy limitada».

Los tres entrevistados destacan que la principal debilidad que presenta la economía española es la escasa inversión en I+D+i y la conveniencia de fortalecer la expansión internacional en los sectores de alta tecnología y capaces de generar empleos de elevada cualificación. Es en este último aspecto, la disposición de talentos adecuados, en el que también inciden las empresas, «con independencia de su nacionalidad», remarca Germán Bejarano, pues, como señalan desde Indra, «nos encontramos además con la dificultad de encontrar profesionales de carreras técnicas, licenciados en ciencias, matemáticas e ingeniería». Adaptación de los planes de estudio, que se ajusten a las nuevas necesidades de las empresas, «preparando profesionales flexibles con una base técnica que les permita adaptarse a los continuos cambios y necesidades de tecnología de los clientes de todo el mundo».

La inserción española en las redes internacionales de conocimiento es otra cuestión que consideran útil. «Promover la presencia activa de las empresas españolas en procesos de innovación colaborativa internacional en tecnologías emergentes de alto potencial», indica Emma Fernández ::