



Cuaderno 14

¿Cómo abordar el reto de la internacionalización?



¿Cómo abordar el reto de la internacionalización?

NORGESTION viene prestando desde su fundación, a inicios de la década de los 70, sus servicios profesionales de asesoramiento integral a empresarios y directivos en cuatro áreas diferenciadas:

- El Corporate Finance o asesoramiento sobre las estructuras corporativas y la consultoría estratégica.
- El Asesoramiento Jurídico y Tributario.
- El Asesoramiento Patrimonial.
- El Asesoramiento y la Gestión en situaciones especiales y de cambio.

Estos "Cuadernos NORGESTION" pretenden sintetizar y divulgar parte de nuestro conocimiento y experiencia en diferentes temas que consideramos de interés.

Títulos de la Colección "Cuadernos NORGESTION"

- | | |
|--|--|
| 1 - ¿Cómo comprar o vender una empresa? | 11 - ¿Qué es un Chief Restructuring Officer (CRO)? |
| 2 - ¿Qué es el Capital Riesgo? | 12 - ¿Qué es un Gestor Temporal de Empresas? |
| 3 - ¿Qué es un "Management Buy Out" (MBO)? | 13 - ¿Qué es el BME Growth? |
| 4 - ¿Qué es una "Due Diligence"? | 14 - ¿Cómo abordar el reto de la internacionalización? |
| 5 - ¿Cómo funciona un Consejo de Administración? | 15 - ¿Qué impacto tiene la actividad internacional en la fiscalidad? |
| 6 - ¿Cómo se gestiona una Empresa Familiar? | 16 - ¿Existe financiación alternativa para la Pyme? |
| 7 - ¿En qué consiste el "Protocolo Familiar"? | 17 - ¿Cómo participan las personas trabajadoras en la empresa? |
| 8 - ¿Cómo se valora una empresa? | 18 - ¿Cómo enfocar un proceso de integración entre empresas? |
| 9 - ¿En qué consiste una fusión de empresas? | 19 - ¿Cómo instrumentar la financiación no bancaria a largo plazo? |
| 10 - ¿Cómo realizar una reestructuración financiera? | 20 - ¿Cuáles son los deberes y la responsabilidad de los Consejeros? |

¿Cómo abordar el reto de la internacionalización?

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
La empresa internacional	8
Alternativas de implantación	9
Aspectos destacados en los procesos de “entrada”	10
Financiación de operaciones de inversión/adquisición	13
<i>Joint Venture</i>	14
Internacionalización a través de la venta	15

Objetivo de este Cuaderno

El presente documento tiene como objetivo ayudar al lector a realizar una primera aproximación a los procedimientos de internacionalización de las empresas, así como a las alternativas, objetivos y causas para llevarlos a cabo.

En la actualidad la práctica totalidad de las compañías mantiene relaciones más allá de sus mercados domésticos. Se trata, sin duda, de un tema fundamental en la realidad empresarial.

Las variables generales que afectan a los negocios, en esencia, se mantienen también en el terreno internacional, pero su importancia, enfoque, el modo de resolver las cuestiones conflictivas y de negociación varían.

Desde 2001 NORGESTION y su firma internacional Mergers Alliance (www.mergers-alliance.com) han colaborado con muy diferentes empresas e inversores, nacionales e internacionales, en el desarrollo de sus estrategias de internacionalización.

Introducción

Durante los últimos años la realidad de los mercados ha cambiado de forma muy significativa. En la economía tradicional de las empresas existía un mercado “cercano” y un mercado “lejano”. En estos momentos no tendría sentido, en el diccionario profesional de una empresa, la utilización de dichos términos dado que el mundo en su totalidad se ha convertido en mercado.

Los términos internacionalización y globalización han pasado a ser cotidianos, diluyéndose incluso en algunos casos los matices de su significado. El mercado se ha convertido en una plaza común en la que se encuentran empresas de todos los orígenes.

En este sentido, desde el prisma del mundo empresarial los países han comenzado a perder peso relativo y se ha comenzado a hablar de regiones, subcontinentes o incluso zonas culturales homogéneas.

La internacionalización, sin embargo, es consecuencia de la necesidad intrínseca de la realidad económica de las empresas de mantener su crecimiento. Es por tanto el “crecimiento” el que está impulsando la apertura internacional de las empresas, siendo en ocasiones respuesta ante una amenaza y en otras una oportunidad de mejora.

El sustantivo “multinacional” ha variado en su significado y connotación. Anteriormente estaba reservado para empresas de gran tamaño y presencia global que proyectaban una visión en ocasiones impersonal del negocio. En la actualidad, sin embargo, es necesario considerar como multinacionales a empresas familiares de tamaño reducido que cuentan con presencia en diferentes países o incluso regiones.

En el presente cuaderno queremos compartir algunas de las reflexiones que consideramos clave en el ámbito de la internacionalización de las empresas,

sobre la base de nuestras experiencias profesionales. Creemos que la internacionalización debe ocupar un lugar preferente en el desarrollo de las empresas, con independencia de la coyuntura económica.

Objetivos:

La internacionalización no debe contemplarse como un fin u objetivo en sí mismo, sino como una herramienta adicional que incrementa las probabilidades de cumplir los objetivos previamente establecidos. Dicho de otro modo, conseguiremos ampliar “el terreno de juego” para nuestra empresa.

Los objetivos perseguidos habitualmente por las empresas mediante los procesos de internacionalización son:

- I) **Entrada en nuevos mercados:** tanto geográficos como de nuevos nichos de producto. La presencia en otro país o región permite acercarse a un mayor universo potencial de clientes.
- II) **Tecnología/conocimiento:** la internacionalización podría también estar ligada a la necesidad de incrementar el conocimiento tecnológico o incrementar la cartera de productos de las

empresas. Esta mejora de tecnología, además, permitirá mejorar la presencia geográfica.

III) Reducción de costes: mediante la deslocalización de la totalidad o parte de la producción. Normalmente este objetivo está muy unido a una necesidad creada por el cliente, que obliga a ser más competitivo en precio. Ha sido muy paradigmático, por ejemplo, el caso del sector auxiliar de automoción en la que los clientes han impulsado a toda la cadena de valor a la internacionalización.

En la práctica, normalmente, los tres conceptos anteriores se mezclan en mayor o menor grado.

Por otro lado, las causas que impulsan a que las empresas se internacionalicen marcarán el tipo de alternativa de internacionalización necesaria, que se detallará en posteriores apartados.

Así, de manera general, las dos principales causas

que llevan a las compañías a tomar la decisión de internacionalizarse, y que pueden combinarse con diferente intensidad, son las siguientes:

I) La causalidad defensiva: supervivencia. Las empresas no tienen más alternativa que la internacionalización debido a amenazas, reales o latentes. Si no lo hacen serán otros competidores quienes lo hagan.

II) La causalidad expansiva: conquista. Esta causa de internacionalización es más positiva, dado que las empresas toman la decisión de crecer siguiendo una estrategia propia y no impulsada por amenazas externas. Las empresas adoptan una posición más “agresiva” o conquistadora.

La empresa internacional:

La apertura de mercados así como la presencia internacional de las empresas tiene diferente gradación, pudiéndose incluso llegar a pensar que existen diferentes grados de internacionalización. En nuestra definición de la internacionalización, ésta exigirá la presencia física y real en los lugares en los que se desarrolla el negocio, no considerando como empresas internacionales aquellas que realicen exclusivamente ventas internacionales, sin contar con presencia local.

I) Exportación: a pesar de que es una vía necesaria y muy positiva, no podría considerarse que una empresa está internacionalizada sólo por el hecho de que sea exportadora. Evidentemente la práctica totalidad de las empresas internacionalizadas mantendrán unos niveles importantes de exportación. Consideramos que la internacionalización transciende a la exportación. Este concepto de

“exportación” pierde valor, sustituyéndose por “negocio en mercados internacionales”.

II) Presencia real: la internacionalización supera el concepto de mercado externo e interno, pasando a tratar mercados de diferentes características, con independencia de la ubicación de las fases de fabricación o la prestación de servicios.

En consecuencia las empresas que quieran aprovechar las oportunidades de mercados globales como empresas locales, estarán orientadas a “entrar” en los países o regiones que consideren clave. Se internacionalizarán.

Alternativas de implantación:

Existen vías diferentes de implantarse y comenzar a operar en un país o región. Se optará por una u otra en función de los objetivos perseguidos (mercado, tecnología, costes) y la estrategia:

I) Apertura de oficina/fábrica: comúnmente conocido como "green-field". Las empresas se establecen en un país creando una estructura propia. El objetivo es realizar parte del proceso productivo o servicio de forma local. Normalmente las causas más inmediatas por las que se opta por esta alternativa son la superación de barreras de entrada (aranceles, legislación, etc.) y la reducción de los costes finales del producto/servicio. Para llevar a cabo este tipo de implantación, se supone que previamente la empresa dispone de un mercado en la zona. A pesar de ello el objetivo de obtener mercado continúa siendo clave en este tipo de operaciones.

El proceso es lento y existe el riesgo de que no se disponga de conocimiento del entorno, aunque en contraposición se mantiene un control directo de la inversión.

II) Adquisición de empresa: tanto del 100% como de un porcentaje inferior. Las adquisiciones permiten que la empresa adquirente se convierta en local de manera directa e inmediata, dado que se incorpora a la organización del grupo la realidad local de una empresa en funcionamiento. La adquisición es más efectiva en los casos en que se pretende incrementar el mercado, u obtener una tecnología, en un periodo corto de tiempo.

La adquisición debe permitir aprovechar sinergias y complementariedades desde el primer momento. Asimismo podría ser incluso plataforma para un crecimiento posterior en la región (creación de nodos de mercado o conocimiento).

Joint venture: acuerdos intermedios de entrada a través de compartir proyectos con socios locales (ver apartado dedicado a las *joint venture*).

Todas las vías de entrada son igualmente válidas. Sin embargo, es necesario identificar claramente los objetivos perseguidos, tal y como se ha comentado en apartados anteriores, para que la toma de decisión de la vía de entrada se realice sobre base sólida y coherente, y no por una cuestión coyuntural.

Aspectos destacados en los procesos de “entrada”:

Existe una serie de cuestiones clave cuyo cumplimiento, en nuestra opinión, es necesario para que la inversión y entrada en un país determinado sean lo más exitosas posible:

1) Reflexión previa, que permita:

- Definir los objetivos perseguidos tanto a corto como a medio plazo (mercado, tecnología, reducción de costes, conocimiento, etc.), así como las causas que impulsan a la internacionalización y su engarce con la estrategia de la empresa.
- Definir las causas de elección del país o zona geográfica (idioma, crecimiento, cercanía, etc.) ¿Por qué vamos a una zona y no a otra que puede ofrecer lo mismo?
- Identificar las potenciales sinergias y comple-

mentariedades que aporta la entrada en un nuevo país. Este punto es especialmente importante en el caso de una adquisición. En este sentido consideramos indispensable que existan sinergias, dado que para la empresa es la forma de maximizar la rentabilidad de la inversión.

- Prediseñar el plan de integración: obtener una primera aproximación sobre la forma de gestión del nuevo emplazamiento. La gestión será el concepto más crítico de cualquier proceso de entrada, tanto en una nueva implantación como sobre todo en una adquisición.

II) Conocimiento básico del entorno: sobre la base de experiencias propias de ventas y exportaciones a la zona, conocimiento de competidores, etc. Es necesario realizar un primer acercamiento a su entorno (cultura, legislación, costumbres, etc.). En el caso de que no se disponga de experiencia directa

previa resulta muy importante identificar los riesgos potenciales de una entrada. Desde un punto de vista práctico, cabe destacar que los diferentes gobiernos mantienen instituciones dedicadas a la promoción y mantenimiento de la inversión extranjera en el país, tipo “Invest in my country”, que pueden ser una vía inicial y rápida para obtener información básica sobre el país en cuestión.

III) Elaboración de un Plan de Negocio: que recoja tanto los puntos anteriormente mencionados como, principalmente, las siguientes cuestiones:

- **Encaje estratégico:** que permita definir el punto de la estrategia de la empresa en el que encaja la operación planteada.
- **“Business Case” o enfoque de negocio:** punto clave. Se debe definir cuál es el negocio planteado (en qué parte de la cadena de valor nos posicionamos).

- **Plan de Negocio:** una vez establecido el enfoque de negocio, es necesario definir cómo se va a proceder. El plan por lo tanto debe recoger todos los aspectos clave y las acciones a realizar para que el *Business Case* se cumpla.

IV) Reflexión sobre la gestión. Al tratarse de un entorno nuevo para la empresa la identificación de las personas que desarrollarán la gestión del negocio será muy importante. Por lo tanto, sobre nuestra experiencia, consideramos que debe tratarse de personas que tengan un conocimiento detallado del entorno, tanto local del país, como de la cultura empresarial del inversor. Algunos de los perfiles utilizados habitualmente son:

- **Socio local:** en operaciones de compra parcial o *joint venture*. En este caso la clave se encuentra en alinear los intereses de ambas partes, dado que, de lo contrario, existe un claro riesgo de fracaso.
- **Ejecutivos locales:** siempre con conocimiento de la cultura empresarial occidental e incluso del país de origen del inversor. Para ello, es habitual establecer un programa de formación en el país de origen.
- **Ejecutivos propios:** necesario al menos en una primera fase. Es necesario disponer de “ojos de confianza” para obtener una información real. No es conveniente, sin embargo, que este directivo se encuentre solo, dado que puede no conocer el entorno.

V) Asesoramiento profesional: es recomendable realizar operaciones de inversión en adquisición o implantación con asesoramiento local profesional puesto que nos permitirá ahorrar costes y agilizar los trámites. En este sentido lo ideal son asesores del país del inversor que a su vez tengan equipo y presencia en el país destino, dado que así el inversor tiene un control más cercano del proceso.

VI) Estructura jurídico-fiscal: definir la estructura es un proceso complejo debido a que en ello inciden muchos aspectos como el origen de la generación de flujos de caja, objetivos de inversión futuros de la empresa, tipos de gravámenes, acuerdos bilaterales entre países, etc. Así será necesario en el proceso diseñar el vehículo inversor adecuado que permita optimizar los recursos.

Una vez superados y consolidados los puntos anteriores, el proceso de adquisición de una empresa, si fuera la vía elegida, será similar a cualquier proceso tanto sea en un país extranjero como en el mercado nacional (Ver nuestro cuaderno nº 1 "¿Cómo comprar o vender una empresa?").

Financiación de operaciones de inversión/adquisición:

En relación a la financiación bancaria, existe una regla básica que se cumple en la práctica totalidad de los casos: la financiación para la inversión se obtendrá en origen. Es muy improbable que se obtenga una financiación en destino. Esta dificultad se incrementa si el objetivo se encuentra en los denominados países emergentes.

No obstante, existe alternativa para que la financiación se obtenga en destino, utilizando algún instrumento de "garantía interbancaria". Para ello, sin embargo, nuestro banco en origen garantiza ante el banco local, emitiendo además una opinión favorable sobre la solvencia de la empresa.

Otras vías de financiación:

- I) Financiación del vendedor:** en operaciones en las que la financiación bancaria es compli-

cada, es posible obtener financiación por parte del vendedor, bien a través de pagos aplazados (debidamente garantizados), o a través de adquisiciones por fases.

II) Fondos de Capital Riesgo: se está incrementando la actividad de fondos de capital riesgo que están apoyando proyectos de adquisición de empresas, principalmente en mercados emergentes, sobre todo en Latinoamérica. (ver nuestro cuaderno nº 2 "¿Qué es el Capital Riesgo?")

III) Instituciones públicas: entidades, como por ejemplo Cofides, pueden financiar proyectos de inversión privados que se lleven a cabo en países emergentes, para contribuir a la internacionalización de las empresas españolas y al desarrollo de los países receptores de la inversión.

Joint venture:

Resulta complicado realizar un análisis exhaustivo de este tipo de operaciones de forma resumida, dada la casuística, pero hemos considerado interesante presentar un primer acercamiento a las mismas.

Cualquier operación que no sea una adquisición del 100% de una empresa, o la implantación propia en un país, se cataloga como *joint venture* (denominadas también sociedades conjuntas, o sociedades de riesgo compartido). Sin embargo, los objetivos, causas y enfoques de estas operaciones son muy variados.

Simplificando, podemos considerar que existirá una *joint venture* de internacionalización en el caso de que sea necesario incorporar un socio local al proyecto, tanto con una participación mayoritaria como minoritaria, o incluso en el de la adquisición de un porcentaje inferior al 100% de una empresa.

La clave, como es habitual en los negocios (tanto en internacionalización como en doméstico) es la persona o socio que incorporemos o mantengamos en el negocio. En términos generales el mantenimiento de un socio local proporcionará acceso más rápido al mercado, un mejor conocimiento del entorno. Sin embargo, si el socio tiene vocación de permanencia existe un claro riesgo de trasvase de conocimiento (en los casos en que el inversor esté aportando tecnología).

Es importante identificar los intereses reales de los intervinientes en la *joint venture* para calibrar el nivel de riesgo existente. Así en caso de que estos intereses pudieran ser contrapuestos es preferible no realizar ningún tipo de operación. En nuestra experiencia en operaciones internacionales, hemos visto que en una gran cantidad de casos las *joint venture* no funcionan y que se terminan en un plazo intermedio de entre 3-5 años.

Por ello, para que la hipotética ruptura afecte lo mínimo posible, es importante contar con mecanismos de separación previamente establecidos (siendo válida la compra de participaciones, la liquidación incluso de la *joint venture*, etc.).

Internacionalización a través de la venta:

En principio, lo que parece una contradicción es una alternativa plausible de supervivencia y crecimiento de las empresas. Los empresarios en ocasiones tienen la sensación de “haber tocado techo”, o de que los esfuerzos para ampliar el ámbito de actuación no están dando sus frutos a pesar de que la empresa tenga claras fortalezas (buen producto o servicio, capacidad y tecnología industrial, etc.).

En consecuencia, la internacionalización de la misma podría darse a través de la integración de la empresa

en otra organización mediante la venta de una participación mayoritaria o minoritaria, en función del caso.

En general este proceso es consecuencia de una posición defensiva ante las potenciales amenazas futuras del mercado.

Normalmente, y por un tiempo previamente definido, la propiedad de la compañía que ha tomado la decisión de venta podrá mantenerse como accionista en una organización más grande y poderosa, que permitirá reforzar los valores que determinaron el desarrollo de su anterior empresa, y que quizá, de otro modo, hubieran corrido el riesgo de perderse.

En este sentido existen en nuestro entorno numerosos ejemplos de este tipo de operaciones.



Notas del lector

Editado por



www.norgestion.com

Socio Fundador



www.mergers-alliance.com



www.wilgroup.net

Amsterdam, Bangalore, Bangkok, Barcelona, Bilbao, Bogotá, Boise, Boston, Brussels, Cape Town, Chicago, Copenhagen, Denver, Hamburg, Helsinki, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Lima, Lisboa, London, Madrid, Melbourne, Mexico City, Miami, Milan, Moscow, Mumbai, New Delhi, New York, Pamplona, Paris, Prague, Rio de Janeiro, San Francisco, San Sebastián, Santiago de Chile, Sao Paolo, Sevilla, Shanghai, Singapore, Stockholm, Sydney, Tokyo, Toronto, Warsaw, Zug, Zurich.



