

¿Qué supone ser una empresa internacionalizada? Gestión en la distancia

Ana Avendaño, Socia de B+I Strategy



Abordar un proceso de internacionalización es un camino lo suficientemente importante y complejo como para recorrerlo con criterio y paso firme, prudente y seguro, reflexionando de antemano sobre qué supone ser una empresa internacionalizada y cómo puede afectar el proceso de internacionalización al modelo de gestión y organización de la empresa.

Hasta hace relativamente poco tiempo cuando uno pensaba en una empresa internacionalizada, lo asociaba a grandes multinacionales, con unas características y una problemática lejana a la de la mayoría de empresas de nuestro entorno. Sin embargo, la internacionalización es hoy una realidad también para las empresas

medianas y pequeñas, que se enfrentan al reto de competir en un entorno complejo, con nuevas reglas y paradigmas, cambios acelerados y un terreno de juego global donde continuamente aparecen nuevos jugadores.

Muchas de nuestras empresas tienen parte de los deberes ya avanzados, mientras que otras están iniciando ahora el camino. Entre las primeras, es evidente que el avance de los últimos años en materia de internacionalización les ha permitido ampliar paulatinamente sus mercados e implantarse en otras zonas, aumentando su capacidad y flexibilidad en términos de producción, comercialización, etc. Sin embargo, casi todas han «sufrido» en el proceso de internacionalización más de lo previsto, enfrentándose a problemas inesperados y constatando que gestionar en la distancia requiere tiempo, esfuerzo y dedicación.

Por ello, creemos que tan importante como planificar y tomar las decisiones estratégicas clave en torno al proceso de internacionalización (qué partes de la cadena de valor debemos internacionalizar, en qué mercados entrar, cómo se compete en cada nuevo mercado, etc.) es reflexionar sobre las implicaciones de estas decisiones en la organización y forma de gestión de una empresa multipaís o multirregión para que su proceso de internacionalización sea un éxito y produzca los resultados esperados.

Gestión en la distancia: modelos y personas

«Es preciso encontrar un equilibrio entre mantener la identidad y los valores y al mismo tiempo adaptarse a otras culturas».

Una primera reflexión se refiere a cuál es el modelo de internacionalización deseado. Algunas empresas optan por modelos altamente centralizados, en los que se alinea completamente la gestión de las filiales con la gestión corporativa. La mayoría de las empresas de nuestro entorno, sin embargo, han optado por modelos

más abiertos, permitiendo un grado de independencia alto en sus operaciones en el exterior, apostando por equipos locales y buscando adaptarse a la cultura de cada destino. De esta forma, conceden mayor autonomía a sus filiales y están abiertas a introducir nuevas formas de hacer las cosas, adaptándose a cada país. Como decía Ignacio Martín, CEO de CIE Automotivo en unas jornadas sobre internacionalización organizadas por B+I Strategy, «se buscar ser brasileño en Brasil, mexicano en México y rumano en Rumanía».

¿Qué opción es la mejor? Cada empresa, cada país, cada persona requerirá una respuesta distinta. Es preciso encontrar un equilibrio entre mantener la identidad y los valores de nuestra empresa y al mismo tiempo ser una organización abierta, dispuesta a aprender y

adaptarse a otras culturas. Por regla general, suele ser más eficaz y ofrece mejores resultados adaptarse a la cultura local que tratar de «culturizar» a los locales, pero se corre el riesgo de perder o diluir la propia cultura.

Decidido el modelo de internacionalización que se desea desplegar, la segunda gran reflexión que deben abordar los directivos de una empresa internacional se refiere a la gestión de las personas. Según el estudio «La Empresa Vasca en China»¹, desarrollado por SPRI y Orkestra en colaboración con B+I Strategy, la mayor parte de los directivos de empresas implantadas en China reconocen que la gestión de personas, tanto locales como expatriados, es una tarea compleja, que requiere un gran esfuerzo por parte de la Dirección en la medida que constituye un elemento crítico para el éxito.

Las dificultades comienzan con la búsqueda de personas motivadas y preparadas para asumir la responsabilidad de liderar proyectos en el exterior. Aunque nuestra sociedad está evolucionando y cada vez hay más personas dispuestas a emprender una aventura de este tipo, nuestro carácter y el fuerte arraigo que sentimos hacia nuestro entorno continúa siendo un obstáculo. Dos colectivos suelen estar más abiertos a esta aventura. Por un lado personas jóvenes, bien preparadas aunque con poca experiencia en gestión empresarial, que cuentan con la ambición y la ilusión necesaria para asumir esta responsabilidad. Por otro lado, personas próximas a la jubilación que contemplan esta opción como una buena alternativa para finalizar su carrera profesional, aportando su amplia experiencia y conocimiento en gestión.

«La gestión de personas, tanto locales como expatriados, es una tarea compleja que requiere un gran esfuerzo por parte de la Dirección».

En todo caso, la Dirección de la empresa debe ofrecer unas condiciones adecuadas a los expatriados, lo que incluye un marco adecuado para conciliar la vida personal y profesional, un paquete retributivo atractivo en dinero y en especie, y un futuro profesional y plan de carrera atractivos. Este último punto es quizá el que suele generar mayores dificultades. En muchas ocasiones «la gestión del regreso» es complicada y personas muy valiosas, que han realizado un enorme esfuerzo por la empresa, no encuentran un hueco a su retorno a la empresa matriz.

Un último aspecto que nos gustaría destacar es la importancia de gestionar el conocimiento y el aprendizaje en una empresa internacionalizada. Lo que en una empresa local se consigue de forma más o menos natural, se complica en una empresa con varias loca-

¹ La Empresa Vasca en China (2008), Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra- y SPRI.

lizaciones. Por ello, suele ser necesario incorporar mecanismos que faciliten los flujos intangibles de información, comunicación y conocimiento, de forma que en toda la organización se comparta el conocimiento clave, se construyan redes internas y se facilite el aprendizaje.

En definitiva, hacer las maletas ya no es una opción para las empresas vascas sino más bien una obligación, más aún en un entorno como el actual. Pero antes de embarcarnos en esta aventura, tenemos que ser conscientes de cómo va a impactar el proceso de internacionalización en nuestro modelo de gestión y en nuestra organización. Es un proceso costoso, que va a requerir un gran esfuerzo y dedicación y nos va a obligar a asumir mayores riesgos, pero no hay alternativa, así que ¡a por ello!