

Internacionalización,
la preparación
interna: errores a
evitar y claves para
el éxito



Documentación Ponencia

Por David Bertomeu

*VII Jornadas Directivas Balanced Scorecard
Zaragoza, 8 de marzo de 2013*

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 2 |
| 2. Ejes de Análisis | 3 |
| 3. Estadios de Internacionalización | 4 |
| 4. Matriz de Ejes y Estadios..... | 5 |
| 5. Conclusiones | 10 |

1. Introducción

Infinidad de empresas nacionales han comenzado o están pensando en comenzar su internacionalización. Este fenómeno empezó en los 90, perdió un poco de intensidad en la década siguiente en la que parecía que el mercado nacional podría sostener el crecimiento y, súbitamente, ha tomado mucha fuerza desde 2008 con la debilidad de la demanda nacional.

Empresas de todos los tamaños confían en esta oportunidad como el principal eje de su viabilidad y no están equivocadas. Sin embargo, es desafortunadamente frecuente ver como continuamos cometiendo los mismos errores de principiante una y otra vez. En mi experiencia, algunos de estos errores se podrían evitar o al menos paliar, si nos hubiésemos formulado las preguntas adecuadas. Estas preguntas las resumo en las siguientes: ¿tengo claro el objetivo que persigo y soy realista en mis expectativas? ¿es el modelo estratégico que he decidido coherente con mi objetivo? ¿está mi organización preparada para ello? ¿cómo sé que estoy avanzando correcta y sosteniblemente?.

La ponencia pretende dar luz sobre algunas respuestas a estas preguntas sobre la experiencia de varios casos reales. Se observa y analiza cómo una empresa ha ido avanzando en su grado de internacionalización, qué dilemas le han ido surgiendo por el camino y cómo los ha ido resolviendo con sus errores y sus aciertos.

Finalmente se modeliza un esquema en el que cada empresa puede identificar los principales retos a los que se enfrenta en función del estadio de internacionalización en el que se encuentra.

2. Ejes de Análisis

Para asegurar la coherencia del proceso de internacionalización conviene contemplar cuatro ejes que estableceremos en la siguiente secuencia.

1. Establecer un Objetivo. Se trata de fijar cuál es la visión sobre la cifra de negocio que se quiere alcanzar o, dicho de otro modo, qué porcentaje del negocio se pretende que dependa del volumen internacional. Del mismo modo, estableceremos el horizonte en el que nos gustaría alcanzarlo.
2. Definir el modelo estratégico que desarrollaremos. Es el punto en que definiremos si queremos una expansión vía distribuidores o bien mediante apertura de filiales. Será momento también de establecer prioridades.
3. Evaluar qué tipo de organización necesito para soportar este crecimiento. Es el momento de pensar en personas y procesos.
4. Qué tipo de soporte, seguimiento y control voy a realizar para medir si estoy avanzando adecuadamente.



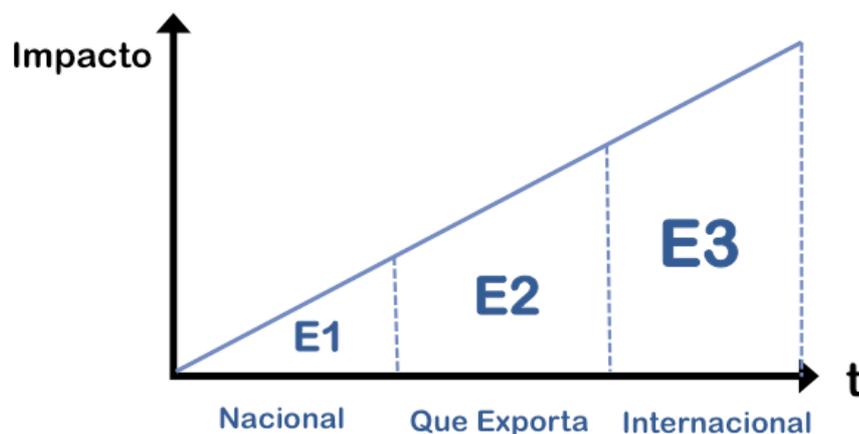
3. Estadios de Internacionalización

Típicamente las empresas pueden encontrarse en tres estadios hacia la internacionalización.

Estadio I – en el que las ventas son todavía muy bajas y el enfoque es el de una empresa local en la que algunos clientes más o menos importantes son extranjeros. Es todavía una “empresa nacional”

Estadio II – el peso del negocio que procede de clientes de otros países ha crecido y puede llegar a ser un 25%. El modelo que predomina es básicamente de distribuidores. La denominaremos “empresa que exporta”

Estadio III – el peso del negocio internacional es muy importante, más del 25%, y crece en valor absoluto y relativo cada año. El modelo predominante es filiales. A la empresa la consideraremos “internacional” o “multinacional”.



4. Matriz de Ejes y Estadios

La siguiente tabla resume la típica evolución que las empresas experimentan en su camino hacia la internacionalización. Estas diferencias se expresan para cada uno de los ejes descritos.

| EJE | E1 | E2 | E3 |
|---------------------------|---|---|--|
| Objetivo | →10% c/p | 10% - 25% m/p | 25%→ l/p |
| Modelo Estratégico | • Distribuidores | + Distr / - Filial | + Filial / - Distr |
| Organización | • Confusa • Conflicto • Habilidades bajas | • Confusa • Habilidades dispares | • Por mercados • Habilidades altas |
| Supervisión | • Resultados diluidos • Objetivos ventas | • Resultados por filiales • Objetivos resultados | • Resultados por mercados • Objetivos negocio |

Veamos con más detalle cuál es este progreso para cada uno de los ejes a través de los distintos estadios y cuáles son los riesgos más frecuentes que hemos de prevenir en de cada uno de dichos momentos.

ESTADIO I

El OBJETIVO es más bien táctico, a corto plazo y se percibe como una venta incremental. El foco continúa estando en el mercado nacional. Ene este estadio las ventas de exportación no superan el 10% del total.

EL MODELO suele ser a través de distribuidores, habitualmente en países cercanos, y los precios se adaptan a cada uno de los mercados.

La ORGANIZACIÓN prácticamente es la misma. Los procesos internos son los mismos que para el mercado nacional y el equipo también, con la única excepción de la figura del Director de Exportación y alguna persona con idiomas del departamento de atención al cliente que se asigna a atender a dichos clientes. No se realiza

previsiones de ventas particulares para dichos países sino que aparecen diluidas dentro de los volúmenes globales de forecast.

Aquí aparecen los primeros conflictos:

- **Proceso atención al cliente:** preparar y servir un pedido internacional tiene sus peculiaridades; habitualmente han de ser pedidos completos, el proceso de aprobación de crédito es más largo, puede requerir algún proceso de manipulado especial (etiquetaje por ejemplo), etc. La consecuencia es que determinada parte del stock queda "bloqueada" a la espera de que el pedido se pueda servir, mientras, otros clientes A del mercado nacional pueden sufrir roturas por este motivo.
- **Proceso desarrollo producto:** determinados países pueden requerir especificaciones propias a legal, sobre todo a nivel de packaging. Pueden surgir problemas en este sentido ya que, en principio, exportación vende el catálogo de productos con la presentación nacional.
- **Proceso Soporte de Marketing:** atender a un distribuidor que visita nuestra central puede percibirse como "una carga"; un día completo destinado a escuchar peticiones y quejas que en su mayoría sé que no se pueden satisfacer...

El nivel de SEGUIMIENTO y control es poco sofisticado. No suele existir planes concretos por distribuidor y si lo hay se limita a fijarse un objetivo financiero de ventas sin más soporte ni ciencia. En este contexto, el peso de nuestra marca para el distribuidor no suele ser muy importante por lo que la atención y el rigor que éste le presta a su seguimiento es también bajo.

El principal riesgo en este punto es la confusión en el margen de contribución. Conocemos bien la cifra de ventas pero poco más. Los márgenes no contemplan los verdaderos costes ocultos como puede ser manipulados especiales, dedicación extra de personal de almacén, obsolescencia de producto por cancelaciones de pedidos y, quizás el más importante, coste de oportunidad sobre el negocio nacional por el desenfoco en la gestión.

En este estadio, un buen consejo es no perder nunca de vista el carácter marginal e incremental de este canal, es decir, se ha de percibir como un negocio adicional que

no genere complicaciones adicionales y que en la medida de lo posible el proceso de venta permita fabricar sobre pedido. Las contrapartidas deben ser, una expectativa realista y flexibilidad para adaptar precios a la realidad de cada mercado. En definitiva, no engañarnos y saber que seguimos siendo un negocio nacional.

ESTADIO II

El OBJETIVO comienza a ser estratégico, a medio plazo y se percibe como una vía de crecimiento para el negocio, típicamente en los casos donde las posibilidades de aumentar volumen en el mercado nacional son escasas. El objetivo de venta suele fijarse en el rango del 10 al 25% del total de ventas.

EL MODELO suele ser fundamentalmente mediante distribuidores si bien comienza a experimentarse con alguna filial propia. Ya no solo se prioriza la proximidad geográfica sino la oportunidad de mercados. Comienza a sentirse la necesidad de ir creando marca en determinados mercados.

La ORGANIZACIÓN en este estadio es donde sufre mayores contradicciones y conflictos. Los procesos internos ya no pueden ser todos compartidos con el mercado nacional pues los volúmenes generan cargas de trabajo y conflictos de mayor dimensión. Los procesos para "alimentar" un a filial son distintos, ya no se trata de servir un pedido sino de gestionar una almacén a distancia. El equipo no puede ser el mismo, se requiere personas enfocadas únicamente a los distintos mercados. Aparece la necesidad de gestionar volúmenes independientes con sus propias previsiones.

Los conflictos más habituales en este estadio son:

Proceso atención al cliente: aparece la necesidad de gestionar globalmente el volumen de cada mercado, es decir, con previsiones de venta por mercados (o grupos homogéneos) con stocks independientes, algunos de ellos repartidos entre nuestro almacén, el de las pocas filiales y, por qué no, en los almacenes de algunos grandes distribuidores con los que hemos accedido a trabajar con inventario en depósito. El riesgo es que ello derive en un incremento desproporcionado del nivel de stocks con los problemas que ello acarrea sobre la liquidez y sobre resultados por el incremento del riesgo de obsolescencia.

Proceso Soporte de Marketing: aparece la necesidad de conocer mejor los principales mercados, obtener información de competencia, desarrollar productos específicos. Los dilemas aparecen cuando tenemos dudas sobre si el potencial de cada proyecto amerita los esfuerzos; son dudas razonables que hay que superar con mentalidad de inversión a medio plazo y abordar con mesura y planificándolo disciplinadamente. Otro reto es la información de mercado que habitualmente está muy mediatizada por el distribuidor; en este punto hay que vigilar que los intereses estén siempre alineados. En ocasiones puede aparecer la paradójica situación del distribuidor al que no le interesa que crezcamos más en su negocio.

El nivel de SEGUIMIENTO y control es más sofisticado. El control ya no es solo sobre ventas sino, como mínimo, a nivel de margen de contribución. Se quiere conocer cuándo aporta cada mercado a las arcas de la empresa. Es esencial en este caso trabajar tanto a nivel táctico como con horizontes más amplios (a tres años por ejemplo) y establecer un buen sistema de imputación de costes a cada mercado. El seguimiento en este punto ya no puede realizarse a distancia, requiere tareas de supervisión y soporte "in situ". Es importante mencionar también la problemática de los precios de transferencia entre filiales y los requerimientos fiscales de "Arm's-Length Principle", atención porque no es un tema fácil.

En este estadio, lo principal es no perder de vista que estamos invirtiendo y que los retornos son a medio plazo. Es un momento que no resiste los parámetros clásicos de inversión y retorno. La selección de los mercados es una decisión importante; los estudios previos son necesarios pero también es bueno dejar espacio para la intuición y el olfato. Calculando riesgos, asumamos con naturalidad y sentido de éxito que parte de las aventuras no van a llegar a buen puerto. Es momento también de comenzar a crear el equipo adecuado, con idiomas, flexible, movable. En este estadio de transformación del ADN de la empresa, la actitud de la Dirección es clave, hay que mostrar dedicación y pasión por este cambio. Son momentos incómodos para la organización y cuanto más firmeza y determinación se muestre, más seguridad y enfoque se conseguirá.

ESTADIO III

El OBJETIVO es totalmente estratégico y a largo plazo. El fin último y la vocación es convertirse en una empresa internacional o, como estamos acostumbrados a escuchar, multinacional, es decir, que su producto y marcas se venden en distintos mercados del mundo. Las ventas internacionales pesan como mínimo un 25% y crecen año tras año sin límite. El objetivo final es que el mercado nacional, si bien será uno de los principales, será uno más. Es un camino largo, de años, incluso décadas.

EL MODELO suele materializarse fundamentalmente en filiales propias para los principales mercado y quizás algún distribuidor en mercados de menor potencial. La prioridad es estar presente en todos los mercados en los que por potencial y competencia veamos que tiene sentido. La creación de la marca es un imperativo.

La ORGANIZACIÓN se transforma en un Headquarter organizado por procesos que dan soporte a los distintos mercados. El enfoque habitual es mantener centralizado los procesos estratégicos como es la gestión de la marca, la innovación, la cadena suministro, el control de gestión y recursos humanos; se traslada a las filiales los procesos de venta, aprovisionamiento, almacén, atención al cliente y gestión del crédito.

Los principales riesgos a evitar son los siguientes:

Proceso cadena de suministro: cada filial es responsable de realizar su propia previsión de ventas de la que emanará el plan de aprovisionamiento. El cumplimiento de dicho plan y gestión de los inventarios se convierte también en una responsabilidad de la filial.

Proceso Soporte de Marketing: es momento de distinguir entre marketing estratégico que se realiza desde la Central (innovación, marca y comunicación) del táctico que se realiza desde la filial (trade marketing).

Proceso de Recursos Humanos: aparece la problemática de los expatriados. Es aconsejable que en cada filial haya al menos una persona expatriada que aporte confianza y conocimiento profundo del grupo y sus personas. La gestión de este

colectivo no es fácil, tanto la ida como el regreso (este último en ocasiones aún más complejo).

El nivel de SEGUIMIENTO gira en torno a la responsabilidad completa de cuenta de resultados y balance por parte de cada filial. Los datos consolidados son la suma de las partes de principio a fin y cada responsable debe responder por ello. El proceso presupuestario se convierte en pieza clave para comunicar prioridades. La figura del Controller deviene esencial y en a medida que prolifera el número de mercados, es útil especializar a Controllers por países o grupos de ellos para asegurar el soporte adecuado.

Llegados a este Estadio, es previsible que exista siempre una cierta tendencia a estar desde la Central más atentos al mercado del país de origen y que éste tienda a influir en prioridades. Una medida útil para prevenir este riesgo es considerar al país de origen como un mercado más al que se le exigen los mismos requisitos y recibe el mismo tratamiento que a cualquier otro. Será importante estar muy atentos a este riesgo natural. Y por último, no infravaloremos la complejidad de los expatriados; será indispensable crear una política clara y un consejo es ser disciplinado y no realizar ninguna excepción.

5. Conclusiones

Resumiendo lo expuesto, se podría indicar que en el camino hacia la internacionalización, mantengamos siempre presente esta disciplina con atención a los siguientes riesgos:

Fijemos OBJETIVOS ambiciosos, siempre con visión a largo plazo, dejando espacio para la intuición. El corto plazo ha desaparecido y con él sus reglas clásicas.

Es indiferente el MODELO ESTRATÉGICO por el que optemos. En general diremos que a partir de un cierto tamaño optaremos por una filial. Calculemos bien los riesgos en cada proyecto.

Evolucionemos la ORGANIZACIÓN hacia un formato donde la Central da soporte a filiales y el mercado local es uno más. El perfil de colaboradores que vamos a necesitar ha de contar con habilidades distintas a las habituales (idiomas, flexibilidad, adaptabilidad,...). Aseguremos también que la actitud de soporte y servicio desde Central a las filiales se produce desde todas las funciones. Creemos un entorno que favorezca aquel principio del “ver, oír y tocar”, es decir, que toda la organización se implique al máximo en el éxito de cada filial.

La estructura de SEGUIMIENTO ha de contemplar responsabilidad de cada mercado sobre sus resultados; el presupuesto será el eje de comunicación y asignación de prioridades; asegurémonos una estructura de Control de Gestión articulada por Controllers especializados que dan soporte a las filiales.

Y un último consejo para la Dirección. Que sus miembros no escatimen esfuerzos para visitar las filiales, conocer sus mercados, compartir sus angustias y ayudar al equipo a que encuentre sus propias soluciones. Además, si viaja con cierta frecuencia podrá transmitir el mensaje más impactante que puede realizar: mostrando el amor y la pasión por su trabajo, infundirá a sus equipos un sentimiento de orgullo por la empresa, absolutamente impagable.