

## ¿Es necesario adaptar las estrategias empresariales a los contextos en desarrollo? Estrategias de internacionalización de la empresa española en países en desarrollo de segunda generación

### Desarrollo "En Contexto"

La publicación de FRIDE Desarrollo "En Contexto", proporciona información sobre los acontecimientos internacionales de actualidad relativos al desarrollo y analiza las implicaciones para las políticas de la comunidad internacional.

### FRIDE

La Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) es una organización privada, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Madrid. FRIDE concentra sus actividades en cuestiones relacionadas con la democracia y los derechos humanos; paz y seguridad; y acción humanitaria y desarrollo. A través de sus áreas de investigación, FRIDE tiene como objetivo influenciar las políticas de los Estados y fomentar la información pública.

## La evolución de las estrategias de inversión de las empresas españolas

Desde hace dos décadas presenciamos un proceso de creciente internacionalización de las empresas españolas. La Inversión Extranjera Directa (IED) es un fenómeno de enorme relevancia por el volumen de fondos que supone y su impacto en las economías locales. Las empresas necesitan ampliar sus mercados y los países en desarrollo con economías más o menos emergentes ofrecen muchas posibilidades. Al mismo tiempo la IED supone una oportunidad de desarrollo.

Según Buisán (2007)<sup>1</sup>, en los años noventa dio comienzo un intenso proceso de internacionalización con flujos dinámicos

<sup>1</sup> Buisán, M. y Espinosa, E. (2007). Una aproximación al perfil de la empresa internacionalizada. Revista ICE nº839.

de exportación e inversión que han determinado que desde 1997 tengamos una posición neta favorable frente al exterior en términos de inversión directa. El número de empresas españolas con inversiones en el exterior se acerca a las 2.000, con un valor estimado de la inversión acumulada que supera los 240.000 millones de euros, ocupando la octava posición en el ranking de países inversores a nivel mundial y la novena en el de países de destino de la inversión extranjera. La evolución de la IED española, tal como señala Arahetes y García (2007)<sup>2</sup> muestra que a partir de 1993, y con mayor intensidad de 1996, se verificó una fase de intensa expansión que alcanzó su punto álgido en 2000. Después sobrevino una desaceleración hasta 2003 y, de nuevo, una fase de expansión hasta 2007. Las previsiones para 2008 de la UNCTAD son un 10 por ciento inferiores a las del año anterior por la crisis económica.

Las razones de las empresas para embarcarse en este proceso de internacionalización son variadas. Entre ellas se destacan: por estrategia de crecimiento y expansión (acceso a nuevos mercados), diversificación del riesgo, proximidad al cliente y mejora de la imagen, quedando en un lugar poco relevante la reducción de los costes.

La variación en el tiempo del destino por áreas geográficas de las inversiones merece una primera consideración. En la década de los noventa; -América Latina-, fruto de la apertura comercial y de los procesos de privatización, recibe una gran inversión española, que se reduce durante el nuevo milenio. Europa, sin embargo recibe mayor atención en este último periodo; mientras que Norteamérica mantiene niveles variables y menores sin una tendencia clara, y Asia y África tienen volúmenes muy poco significativos.

Desde el punto de vista del destino de la inversión, se constata un cambio de tendencia en favor de paí-

ses de mayor nivel de renta en detrimento de las áreas en desarrollo aunque éstos mantienen niveles elevados.

Es importante distinguir aquí entre el momento previo a la decisión estratégica de expansión exterior y aquel en el que la empresa ya se encuentra instalada en el país. Desde dificultades en el momento inicial relacionadas con el desconocimiento de la problemática del país, las diferencias culturales y empresariales y la búsqueda de socios y negociación posterior; hasta las que surgen una vez implantadas, seguridad jurídica en el país de destino, problemática de los recursos humanos (tanto locales como expatriados), sensación de adaptación incompleta al país de destino por las diferencias culturales y crítica de organizaciones sociales.

Aunque el presente estudio no pretende hacer una apreciación sobre el valor transmitido por las multinacionales españolas o sobre los niveles de rentabilidad de las inversiones, sí quiere señalar que se han encontrado numerosos casos (respecto de la oleada de inversiones de la década de los noventa) de proyectos de inversión que han encontrado dificultades en América Latina, en muchos casos derivados de errores estratégicos de las propias empresas inversoras. Se percibe una cierta decepción tanto del país receptor de la inversión como de la empresa inversionista, que podría explicar (al menos en parte) la disminución de las inversiones en el sub-continente a partir del año 2000. La reducción de la IED de las transnacionales parece asociarse a cierto "desgaste" de las inversiones de llegada.

Tal como comenta el estudio de la CEPAL<sup>3</sup> sobre las inversiones en América Latina, algunos aspectos deben ser reorientados para mejorar los beneficios mutuos. Se constata también que la IED se ha recuperado en los últimos años, lo que parece percibirse como el comienzo de una nueva fase de inversiones

<sup>2</sup> Arahetes García, A. y A. García Domonte, (2007) ¿Qué ha sucedido con la Inversión Extranjera Directa de las empresas españolas en América Latina tras el *boom* de los años noventa y la incertidumbre de los primeros años 2000?, Real Instituto Elcano, *Documento de Trabajo* 35.

<sup>3</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2008. La inversión extranjera en América Latina y el Caribe en 2007.

en la región aunque la crisis sin duda incidirá reduciendo su alcance.

En este punto surge la pregunta: ¿Se pueden mejorar las estrategias de internacionalización de las empresas españolas transnacionales en los países en desarrollo?

## Los cambios del contexto internacional

El proceso acelerado de globalización determina un contexto internacional que condiciona el entorno de acción de las empresas internacionales. Se citan a continuación algunos factores relevantes:

*Cambios en las expectativas de la sociedad.* Los flujos de inversión privada superan ampliamente los fondos de Ayuda al desarrollo y las sociedades de estos países, conscientes de la potencialidad y poder de las empresas para promover el desarrollo económico y social, son más exigentes en cuanto al desempeño y rendición de cuentas de las empresas. Esta exigencia se ha materializado en muchos casos a través de la RSC que ha tenido un desarrollo espectacular en los últimos años.

*Desarrollo de las tecnologías de la información.* El desarrollo y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones hace que el Norte y el Sur estén más interconectados, ligando en mayor medida el futuro de ambos mundos, permitiendo conocer la manera en que se llevan a cabo determinadas actividades en otros lugares; también permite aunar voluntades para trabajar por ciertas causas, dificultando la impunidad de cualquier acción.

*La débil gobernabilidad global.* La globalización, unida al escaso desarrollo de marcos de institucionalidad global que controlen el respeto de las normas internacionales y eviten los proteccionismos,

exige al mundo en desarrollo a valerse por sí mismo (en ocasiones respaldado por las conciencias del Norte que claman por un orden más justo) y a luchar por su derecho al desarrollo. De ahí el surgimiento de los movimientos anti-globalización que en ocasiones pone barreras a la operación de las empresas internacionales.

*La pobreza como origen de la inestabilidad.* También empieza a ser reconocido que la pobreza está en la base de muchos de los conflictos internacionales, el terrorismo y las migraciones. Tal como se explica en Forstater (2005)<sup>4</sup> en los países en desarrollo, la pobreza es persistente. La población en las zonas deprimidas vive en un ciclo negativo en el cual la falta de crecimiento económico conduce a la pobreza y la prevalencia de la pobreza constriñe el crecimiento. El desarrollo de la actividad empresarial en el contexto de pobreza se ve seriamente dificultado.

*La necesidad de la "licencia social" para operar.* La licencia social se define como "la aceptación continua de las comunidades y sociedades locales donde se desarrollan proyectos de inversión, más allá de las licencias ambientales legalmente constituidas". Este concepto se acuñó inicialmente vinculado a la problemática de la industria extractiva, dado que el cumplimiento de la normativa vigente no conllevaba necesariamente la aceptación de la población local de las actividades mineras, generando conflictos sociales que en ocasiones han conducido al fracaso de las inversiones. Ahora se utiliza también en otros ámbitos o sectores conllevando la necesidad de buscar los consensos necesarios con las comunidades locales de forma previa y continuada respecto a las inversiones yendo más allá de la normativa vigente.

*El valor de los "activos intangibles".* Por último, existe cierta evidencia que los activos intangibles como las relaciones, conocimiento, orgullo y reputación son cada vez más importantes, se valora más el

<sup>4</sup> Forstater, M., MacDonald, J., Raynard, P. (2005) "Business and Poverty: Bridging the gap". *International Business Leaders Forum*.

“hacer bien”, teniendo los tropiezos en esta área grandes repercusiones.

Algunos factores más particulares del caso latinoamericano se mencionan en las siguientes líneas:

*La imagen de las empresas españolas.* La oleada de inversiones españolas en América Latina en la década de los noventa, dejó una estela impregnada de luces y sombras en la región. Tal como señaló el estudio “*Capital disonante: La imagen de las inversiones españolas en América Latina*”<sup>5</sup> en el 2004, los enfoques y actitudes no fueron ejemplares en términos de adaptación al entorno, por lo que la percepción local de las inversiones españolas era claramente mejorable. Sin embargo, el reciente estudio “*La nueva imagen de España en América Latina*” (2009) basado en las encuestas de opinión del Latinobarómetro<sup>6</sup>, refleja avances importantes en lo que se refiere a la percepción de la imagen de España desde varias perspectivas, incluida la de las empresas españolas.

*La expansión de las transnacionales latinas.* Las empresas transnacionales latinas van ampliando su capacidad inversora y suponen una fuerte competencia a las multinacionales externas. Sin duda, gozan de una estima mayor por parte de las instituciones y población local frente a las empresas externas y la cercanía cultural les facilita la aproximación al contexto local.

*La experiencia de los sistemas reguladores.* La falta de experiencia de los sistemas de regulación nacional de las inversiones extranjeras, que han provocado una gran arbitrariedad en su desempeño, han elevado en gran medida la inseguridad jurídica y el nivel de riesgo asumido por parte de las empresas extranjeras<sup>7</sup>. Tras al menos dos décadas transcurridas, exis-

te una experiencia acumulada (y la constatación de que ha sido un motivo de conflictos y de falta de aprovechamiento local de los beneficios esperados de la inversión extranjera) lo que augura ciertos cambios en las normativas nacionales de inversión que serán con bastante probabilidad reforzadas. Y es necesario reseñar que, dejando de lado algunos casos particulares, el clima de inversión, en términos generales, ha mejorado en la región.

Aparte de estos factores, es necesario señalar que *el contexto de crisis financiera* que estamos viviendo actualmente, tendrá con bastante probabilidad una importante repercusión sobre los flujos de inversión, haciéndolos más selectivos por lo que la seguridad jurídica en la región deberá afianzarse, a riesgo, en caso contrario, de acabar perdiéndolos.

---

## La necesidad de nuevos modelos de IED

Como mencionado anteriormente, en los años noventa la inversión directa de España en el exterior experimentó una expansión espectacular. Sin embargo, en el contexto de los países en vías de desarrollo (PVD), no todas las experiencias fueron positivas. Las empresas tuvieron que hacer frente a numerosos problemas y dificultades, provocando en algunos casos la salida de las inversiones. Por otro lado, tampoco se cumplieron, en general, las expectativas locales. Algunos estudios hablan de la inexperiencia en el manejo de la IED<sup>8</sup>.

---

América Latina” publicado en 2008) sobre los beneficios de la democracia de baja intensidad. Refleja el interés de las multinacionales por sistemas políticos basados en poderes ejecutivos fuertes poco controlados por los poderes legislativo y judicial especialmente en la fase de negociación y no durante la fase posterior de ejecución. En ésta última, las arbitrariedades de dichos sistemas políticos se convierten en una amenaza por la inseguridad jurídica que generan en las condiciones de la inversión.

<sup>8</sup> Casilda Béjar, R. (2005) *Internacionalización e inversiones directas de las empresas españolas en América Latina 2000-2004*, Documentos CIDOB América Latina, 5.

---

<sup>5</sup> “Capital disonante. La imagen de las inversiones españolas en América Latina”. Real Instituto Elcano. (2004).

<sup>6</sup> Latinobarómetro: Corporación no gubernamental con sede en Chile que realiza un estudio de opinión pública anual basado en encuestas homogéneas en 19 países latinoamericanos.

<sup>7</sup> Es interesante introducir aquí el comentario de Fridel (“Relaciones conflictivas? Inversiones extranjeras y estado en

Los aspectos positivos (según la CEPAL) se centran en la transferencia y asimilación de tecnologías, la modernización de la industria, la capacitación de recursos humanos, los encadenamientos productivos, la mejora de los servicios, la mejora de la infraestructura, el aumento de las exportaciones y el aumento de la productividad<sup>9</sup>.

Los principales aspectos negativos que se critican tienen que ver con la volatilidad excesiva, la explotación de recursos naturales sin encadenamiento productivo local, la escasa aportación fiscal, los daños ecológicos, la creación de empresas de altos costes no competitivas a nivel internacional, el desplazamiento de la industria local, la búsqueda de eficiencia con actividades de muy bajo valor añadido y los problemas regulatorios que se traducen en disputas entre inversores.

En algunos casos estos aspectos negativos han ido acompañados de alta contestación social cuando las inversiones afectaban más directamente a la población.

Como se ha visto en el apartado anterior, el contexto internacional aboga por un rol más adaptado y responsable de la empresa a través de estrategias donde al mismo tiempo que consigue sus objetivos empresariales satisfaga las expectativas locales de desarrollo.

No es objeto de este artículo el ofrecer recetas a modo de estrategias más adaptadas y que puedan constituir un nuevo modelo de inversión (¿de segunda generación?) para las empresas españolas, sino suscitar la reflexión sobre la necesidad de aprender de la experiencia y desplegar enfoques que conduzcan a que las expectativas tanto del inversor como del receptor se satisfagan generando beneficio mutuo. Y es que las estrategias cortoplacistas que no promuevan el desarrollo de las sociedades en las que se integren parecen estar condenadas al fracaso.

<sup>9</sup> Por ejemplo, las telecomunicaciones en Brasil, servicios financieros de Argentina, infraestructura vial y aeroportuaria en Chile, o plataformas de exportación en ensamblaje de vehículos en México y microprocesadores en Costa Rica. CEPAL (2008).

De nuevo surgen algunas preguntas: las empresas españolas, ¿han reflexionado sobre sus estrategias de inversión?, ¿han aprendido de las experiencias pasadas?, ¿están preparadas las empresas españolas para desplegar estrategias más exitosas?

Es necesario indicar aquí que existen ya algunos ejemplos de referencia de empresas españolas que han extraído lecciones valiosas de la experiencia, modificando sus estrategias, evidenciando una mayor capacidad y acierto en la adaptación al entorno, con enfoques que generan desarrollo local, a veces a través de la articulación con otros actores o por medio de políticas serias y consistentes de responsabilidad social corporativa.

El tiempo nos dirá si la implementación de estas estrategias más adaptadas y que promueven el desarrollo local es una respuesta adecuada a las dificultades de las inversiones de los noventa. Y si ese enfoque, que tiene en cuenta la satisfacción de las expectativas locales, también tiene un efecto positivo sobre la estabilidad de las inversiones, asegurando su viabilidad y sostenibilidad. Los últimos resultados en términos de opinión parecen augurar buenas perspectivas, aunque queda mucho esfuerzo a ser realizado por las empresas españolas.

Como dice Casilda (2002)<sup>10</sup>, "se trata de que aquellas sociedades noten y perciban definitivamente este "útil" acercamiento de un matiz efectivo y miren a las empresas españolas como lo que son, "empresas locales", con una relación de compromiso real, cotidiano y substancial con el amplio espectro cultural y social".

<sup>10</sup> Casilda Béjar, R. (2002) *La década dorada. Economía e inversiones españolas en América Latina, 1990-2000*, Madrid, Universidad de Alcalá de Henares.

## El rol de los instrumentos públicos españoles de apoyo a la internacionalización

España dispone de un abanico amplio de instrumentos y entidades de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas. Desde entidades públicas que ofrecen diversos servicios como el ICEX y las oficinas comerciales en el exterior, entidades financieras como el ICO o público-privadas como Cofides o las Cámaras de Comercio, etc., están desempeñando una interesante labor apreciada y valorada por los empresarios españoles.

Sin embargo, llama la atención, que en todos estos casos no existe un apoyo o formación específica a disposición del empresario destinada a reforzar sus capacidades o habilidades para mejorar su integración en el entorno local (salvo a través de seminarios o conferencias puntuales en las que se haya podido tratar esta cuestión de forma colateral). Aunque algunas de estas instituciones han integrado en la selección de las iniciativas empresariales algunos criterios referidos a su nivel de contribución al desarrollo económico y social de los países donde se producen las inversiones, no aportan un apoyo específico en ésta área.

Y es que los procesos de internacionalización de las empresas en los países en desarrollo requieren de estrategias adaptadas y, por tanto, de capacidades y habilidades que los instrumentos públicos de apoyo deben interiorizar y poner a disposición de las empresas, de manera que se eleven las posibilidades de éxito en contextos tan diferentes.

Sin entrar a valorar el impacto de los proyectos que apoya, un ejemplo de referencia es la Corporación

Financiera Internacional del Grupo del Banco Mundial, que realiza préstamos al sector privado para inversiones en países en desarrollo, y que trata de integrar en sus enfoques, la necesidad de mejorar los impactos sociales y medioambientales de los proyectos que apoya, reforzando las posibilidades de que las intervenciones generen efectos positivos en el medio local y, por tanto, mejore la aceptación de los distintos actores incidiendo favorablemente en la imagen de las empresas foráneas.

## El rol de la cooperación internacional

Las inversiones españolas, cuando se producen en países en desarrollo, suelen ser coincidentes (a nivel de país) con las intervenciones de la cooperación internacional. Existen casos puntuales donde se establecen relaciones de colaboración, normalmente auspiciadas por organismos internacionales de cooperación. Paradójicamente, a veces, también se dan relaciones de confrontación entre empresas y organizaciones sociales de la misma nacionalidad.

En la búsqueda de modelos más adaptados, las empresas pueden requerir de habilidades que pertenecen al acervo de la cooperación internacional. El enfrentamiento de problemáticas locales, a las cuales a la empresa internacional se le pide o se ve obligada a involucrarse, podría suscitar relaciones de colaboración con actores de la cooperación internacional, en la búsqueda conjunta de soluciones. Las alianzas público-privadas apoyadas por la cooperación internacional constituyen un ejemplo de colaboraciones en pro del desarrollo sostenible local que permiten llevar a cabo los objetivos particulares de cada actor al tiempo que se contribuye a la meta común. Se trata de relaciones que en otro ámbitos (británico) han tenido una considerable difusión y que en España empiezan a conocerse, probablemente porque las empresas españolas están apren-

diendo de los errores cometidos en la década de los noventa.

Sin duda la colaboración entre el sector privado y la cooperación internacional constituye un ámbito que cuenta con gran potencial para mejorar la integración y estabilidad de las inversiones en el entorno local.

## La coherencia de políticas

La legitimidad de la política exterior de un país, se basa, entre otros aspectos, en el grado de coherencia de sus distintas políticas. Aunque existen variadas definiciones<sup>11</sup>, retenemos aquí la definición de R. Picciotto sobre la coherencia de políticas: “congruencia entre los objetivos políticos y los instrumentos aplicados por los países miembros de la OCDE individual o colectivamente a la luz de su efecto combinado en los países en desarrollo”. Dicho de otro modo, la coherencia de políticas exige que no haya contradicción entre los medios y los

finés de las distintas políticas exteriores de un país, de manera que la imagen proyectada frente al país al que se dirigen las políticas sea homogénea, lo que contribuirá a la credibilidad.

Lo que sucede en muchas ocasiones es que las políticas de ayuda promueven el desarrollo de los países mientras que otras políticas como las de comercio o internacionalización pueden no contribuir o, incluso, frenar procesos de desarrollo local. La coherencia de las políticas contribuye a la imagen y estabilidad de las relaciones políticas entre los países.

En el caso de la internacionalización empresarial, la motivación por la adaptación de los enfoques surge por dos vías; por la propia experiencia empresarial que entiende que se requieren estrategias particulares frente a contextos distintos (el aprendizaje de las inversiones españolas en los noventa así lo corrobora) y por la exigencia que implica la coherencia de políticas, es decir, por la necesidad de evitar la contradicción entre la política de ayuda y el resto de las políticas como las de comercio, internacionalización, inmigración, seguridad y defensa.

<sup>11</sup> Ver “Más allá de la Ayuda: coherencia de políticas económicas para el desarrollo” de Iliana Olivé y Alicia Sorroza, investigación del Real Instituto Elcano editado por Ariel en 2006.

Fernando Varela, director de la División de Cooperación al Desarrollo  
de EPTISA Internacional

---

© Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE) 2007. Todas las publicaciones de FRIDE están disponibles en el sitio web de FRIDE: [www.fride.org](http://www.fride.org).

Este documento pertenece a FRIDE. Queda prohibido todo tipo de reproducción o redistribución, total o parcial, sin el permiso previo de FRIDE. Las ideas expresadas por el autor no reflejan necesariamente las opiniones de FRIDE. Si tiene algún comentario sobre este documento o alguna sugerencia, puede ponerse en contacto con nosotros en [comments@fride.org](mailto:comments@fride.org).

# [www.fride.org](http://www.fride.org)

Goya, 5-7, Pasaje 2º. 28001 Madrid — ESPAÑA. Tel.: +34 912 44 47 40 — Fax: +34 912 44 47 41. Email: [fride@fride.org](mailto:fride@fride.org)