

La internacionalización de las empresas españolas requiere una gestión proactiva de las personas

El futuro de la economía española está ligado a la actividad internacional de las empresas. Según datos del Ministerio de Economía y Competitividad, el sector exterior ha pasado a ser el principal pilar en el que se sustenta el crecimiento económico, sin duda en parte como consecuencia de la caída en la demanda interna, aunque también gracias al crecimiento sostenido de exportaciones de bienes y servicios, que han pasado de representar el 27,2% del PIB español en 2010 a suponer el 34,5% en los nueve primeros meses de 2013 (Eurostat). Las inversiones españolas netas en el exterior también han aumentado, con stock inversor principalmente en países desarrollados de la OCDE y sobre todo Europa.

La internacionalización del tejido empresarial español es un proceso extendido y ya no se limita a las grandes empresas de los sectores de energía, telecomunicaciones y financiero: cada vez más empresas salen del mercado doméstico "natural" para operar en el mercado global. Algunas nacen con vocación casi exclusivamente internacional, aunque las PYMEs adolecen la falta de recursos financieros necesarios para emprender esta "aventura".

Esta tendencia no es un evento coyuntural, aunque sus efectos se aprecian más desde 2008. Se trata indudablemente de un cambio estructural en los mercados. La tecnología ante todo ha contribuido a la creación de un mundo de negocios interconectado 24/7 y el auge de los mercados "emergentes" supone un replanteamiento del entorno de negocios. Los mercados emergentes tienen una proporción cada vez mayor de las importa-

ciones en el mundo, lo cual representa una gran oportunidad de negocio para empresas europeas y estadounidenses. Pero también compiten en la producción de bienes y servicios y como proveedores de tecnología, no sólo de mano de obra barata. Tienen cada vez más profesionales cualificados, aunque la demanda de perfiles especialistas y directivos supera la oferta. La realidad es que la gestión internacional del capital humano evoluciona más despacio que los mercados y la tecnología.

La gestión adecuada de las personas es especialmente crítica en el sector de servicios, donde las empresas españolas están siendo cada vez más activas y además en mercados competitivos como son Europa, Estados Unidos y América Latina. La internacionalización de los negocios normalmente implica pasar por determinadas fases que suponen realizar las actividades de la cadena del valor en orden inverso de su criticidad: se empieza por la exportación y la atención al cliente extranjero, la siguiente fase es la distribución, después la fabricación y finalmente la investigación. En todos estos procesos las personas tienen un papel crítico, incluso en las primeras fases, cuando el éxito del producto o servicio en el mercado está en manos de las personas que interactúan con los clientes en la comercialización y el servicio al cliente.

Las empresas que se internacionalizan, según la Asociación de Marcas Renombradas Españolas, necesitan crear o invertir en:

- Una cultura empresarial y de una estrategia enfocada a la internacionalización.



Camilla Hillier-Fry, Socio PeopleMatters

- Recursos humanos cualificados y preparados para competir en mercados nuevos y exigentes.

Sin embargo, las personas representan un claro reto para muchas empresas españolas. Es especialmente preocupante para las empresas españolas la escasez de directivos con perfil internacional, con los conocimientos y las habilidades para desenvolverse en nuevos mercados y gestionar personas y el negocio. Este factor se empieza a rectificar en multinacionales estadounidenses y europeas, aunque según un estudio internacional realizado por The Economist Intelligence Unit, pocos directivos españoles están preparados para la actividad internacional y un 88% de las empresas españolas identifica las diferencias culturales como una barrera a sus planes de expansión internacional.

A pesar de las dificultades, las empresas españolas siguen apostando por “la persona de confianza” (un 80% de empresas en un Estudio realizado entre 59 empresas españolas en 2013) y los conocimientos técnicos, por encima de la experiencia internacional (un 9% de las empresas consultadas) o conocimientos del mercado de destino, valorados por empresas de otros países.

Las empresas que persiguen los beneficios de la internacionalización necesitan invertir en la gestión de personas. Los beneficios se pueden clasificar como financieros (rentabilidad de infraestructuras y recursos; diversificación de riesgos; economías de escala; aumento de ingresos) y competitivos (relacionados con la innovación y con la competitividad de la operación y

posicionamiento de la marca). A medio plazo hay otros beneficios, como el conocimiento y experiencia en diversos mercados, mayores capacidades organizativas y el desarrollo de una cantera de talento en distintos países.

Muchas empresas ven las oportunidades de negocio de un producto o servicio en un mercado determinado; si no tiene éxito, existe el riesgo de que se achaca el fracaso a las personas: poco acierto en la asignación de los responsables que no tienen éxito o que quieren volver, gestión ineficaz (poco control o comunicación) de los empleados locales, salidas de personas clave, problemas de confianza entre la matriz y los países.

La internacionalización del negocio requiere trabajar sobre la definición de responsabilidades en España y otros países, así como la comunicación y coordinación interna. Sobre todo, requiere la adaptación o integración efectiva de procesos de gestión de personas en culturas y mercados laborales diferentes, sin olvidar los profesionales que tienen asignaciones internacionales que requieren la gestión acorde y el reconocimiento. Cualquier empresa que pretenda internacionalizar su actividad – sea a través de la exportación o estableciendo su presencia en otro país – debe tener en cuenta que alinear el capital humano con las necesidades organizativas implica trabajar, no sólo con la capacidad, sino también con el compromiso de las personas. Las empresas que gestionan con éxito la operación internacional, también gestionan el capital humano de forma proactiva. Sin duda es un reto para muchas empresas, pero los beneficios merecen el esfuerzo.