

Entrevista a: **Timoteo Pérez**, socio-director de Ikei research & consultancy

# Contar con socios locales es el primer paso en la andadura internacional

Timoteo Pérez Martín es economista y ha efectuado la especialidad de economía matemática. Desde su entrada en Ikei en 1988 realiza trabajos de estudios sectoriales y macroeconómicos, así como estudios de planificación estratégica institucional, territorial y empresarial. Desde el año 2002, es socio-director de IKEI ([www.ikei.es](http://www.ikei.es)), responsable de los proyectos ejecutados por esta empresa en América Latina, lo que le ha permitido dirigir multitud de proyectos de consultoría internacional financiados con organismos multilaterales: BID-FOMIN, Banco Mundial, Unión Europea y CAF.



**Timoteo Pérez Martín**  
socio-director de Ikei

Verónica López Sabater

**IKEI es una de las firmas españolas de Consultoría de Dirección y Análisis del Sector Público de mayor experiencia en su ámbito de actividad, con más de 35 años generando valor para sus clientes. IKEI es miembro de redes permanentes de equipos especializados en más de 45 países de Europa y Latinoamérica, esto nos permite abordar proyectos en el ámbito internacional, tanto para organismos supranacionales como para entidades nacionales que desean obtener referencias de otros países, desde diferentes perspectivas según el área abordada: Análisis Público y Desarrollo de Políticas Públicas, Desarrollo Empresarial y Competitividad, Procesos de Asociatividad y Clusters, Desarrollo de Planes de Exportación etc.**

## ¿Qué tipo de proyectos internacionales realiza IKEI?

IKEI desarrolla sus trabajos de consultoría y análisis en España, la Unión Europea y América Latina. Centrándonos en el ámbito latinoamericano, del que soy responsable, nuestro trabajo se enfoca fundamentalmente en la ejecución de proyectos de asistencia técnica encomendados por organismos internacionales tales como el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. Hasta el momento, nuestra experiencia internacional nos ha permitido trabajar apoyando a organismos públicos de numerosos países de la región así como de asociaciones empresariales locales. Este tipo de proyectos son financiados en última instancia por

**RENTING UNICAJA**

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 

1. Excepcional coste de gestión



4. Defensa del tipo de cambio
- 

2. Paga una sola cuota y no te llevas sorpresas



5. Todos los servicios incluidos
- 

3. Libera el máximo de ventajas fiscales

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



instituciones financieras internacionales como las señaladas, que administran recursos de cooperación internacional al desarrollo; aún son pocas las ocasiones en las que los servicios profesionales de IKEI son financiados con recursos propios de los clientes destinatarios de nuestros servicios.

La experiencia de IKEI en América Latina se organiza en torno a dos áreas de actuación diferenciadas: apoyo a empresas y apoyo a instituciones del sector público. En la primera de ellas (empresas) nuestra experiencia está fundamentalmente relacionada con el desarrollo de la competitividad y las pequeñas y medianas empresas (pymes) aunque la totalidad de ámbitos cubiertos por nuestra firma son más diversos. Asistencia técnica, formación y, en el ámbito de las administraciones públicas, fortalecimiento institucional son quizá las tres áreas de actividad con las que mayor intensidad trabajamos en América Latina y Caribe. No obstante, los gobiernos de la región cada vez solicitan más apoyo en forma de asistencia técnica y acompañamiento permanente, tras una etapa más centrada en fortalecimiento institucional.

### **¿Cuándo decidieron internacionalizar la actividad de IKEI y cuál fue la principal motivación para hacerlo? En este sentido, ¿qué importancia relativa tiene hoy el negocio internacional dentro de IKEI?**

Hasta hace aproximadamente 15 años, la primera década de existencia de IKEI estuvo muy ligada a nuestro ámbito geográfico de actuación más cercano, el País Vasco. De hecho, más del 90% de la facturación de la firma procedía de contratos y actividad desarrollada allí, donde residimos.

El ejercicio de planificación estratégica llevado a cabo en aquel momento condujo a la decisión de internacionalizar las actividades de IKEI. El primer paso lo dimos a mediados de la década de 1990 en el contexto europeo, espacio que mantiene su protagonismo hoy dentro de nuestra cartera de proyectos, y que representa aproximadamente el 20% de la facturación de la

firma. Cinco años después, en 2001, IKEI inició sus actividades en América Latina, precisamente con una experiencia desarrollada previamente en el entorno europeo que fue trasladada a la región con apoyo financiero del BID: los Observatorios Europeos de la PYME. A partir de esta primera experiencia exitosa intensificamos nuestra relación con este organismo internacional, permitiendo que la facturación global de IKEI alcanzara un equilibrio más adecuado, originada en un 60% en España, un 20% en América Latina y un 20% en trabajos desarrollados para organismos de la Unión Europea.

### **¿Cómo llevaron a cabo ese proceso de internacionalización?**

En los orígenes, y mirando hacia atrás,ificaría el proceso como «artesanal». El primer viaje de reconocimiento a Washington DC, donde se encuentra la sede del BID, lo realizamos en el año 2002. Fue una misión de aprendizaje, de conocimiento detallado del funcionamiento de la cooperación internacional y de este tipo de organismos internacionales. En aquel momento, las empresas de consultoría españolas internacionalizadas eran, en número, muchas menos que en la actualidad. Incluso la intensidad de la actividad de apoyo público ejercida por organismos como el ICEX era mucho menor que la que viene desarrollando en los años más recientes. Éramos más autodidactas entonces; hoy estamos mucho más preparados, fruto del aprendizaje y la experiencia acumulada, y del esfuerzo de la firma.

### **¿Qué estrategia siguieron para el desarrollo de la actividad internacional?**

Al inicio, buena parte de los proyectos de consultoría con clientes de América Latina los ejecutábamos prácticamente en un 100% desde España. Ello resultó ser un reto excesivamente difícil de acometer, incluso una desventaja de cara a otros competidores. La necesidad de contar con una red de socios locales quedó evidenciada en el inicio de nuestra andadura interna-

## RENTING UNICAJA

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Paga una sola cuota y no se lleva sorpresas
- 3. Libera el máximo de ventajas fiscales
- 4. Defensa del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



cional. Y así lo asumimos y corregimos rápidamente, siendo una de las más importantes lecciones aprendidas de todo este proceso. La presencia local, sea de forma directa o a través de colaboradores, es clave para poder desarrollar este tipo de trabajo.

En ese momento aprovechamos, y seguimos haciendo, las oportunidades ofrecidas por el ICEX de apoyo a la internacionalización de las empresas españolas, fundamentalmente participando en foros de presentación de oportunidades de negocio internacional y en eventos de formación.

### ¿En qué mercados de América Latina y Caribe están prestando sus servicios actualmente?

En los últimos casi quince años, de forma agregada, podemos afirmar que IKEI ha trabajado en todos los países de la región, salvo en Paraguay. Al inicio, mucha de la actividad de consultoría ligada a apoyo de organismos internacionales estaba concentrada en México, Argentina y Brasil (país que descartamos por el idioma), de modo que desde IKEI abordamos estos dos países en un primer momento. Años después se sucedió un desarrollo interesante en el entorno de los países andinos, lo que nos permitió trabajar en Venezuela y Colombia, y con algo menos de intensidad en Perú. En los últimos seis años las oportunidades de consultoría se están centrando en Centroamérica y Caribe, lo que nos ha llevado a desarrollar una estrategia de trabajo entre República Dominicana, Panamá y Colombia, países que se encuentran bien conectados por avión, lo que facilita los desplazamientos y el aprovechamiento de recursos. Ello no implica que abandonemos otros países, sino que hoy concentramos esfuerzos comerciales y de desarrollo de socios locales en estos tres países.

Otra área de trabajo es la actividad de consultoría que desarrollamos directamente con el Grupo BID (Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN; BID y Corporación Interamericana de Inversiones – CII) con sede en Washington, más vinculados con proyectos de carácter regional y multidisciplinarios.

### ¿Cuáles han sido las principales barreras que han tenido que superar para acceder a esos mercados?

Nuestra principal barrera es el tamaño de nuestra empresa. Somos una firma pequeña, de aproximadamente cuarenta profesionales. El tamaño condiciona el alcance de las acciones comerciales que podemos desarrollar así como la capacidad de contar *in-house* con equipos multidisciplinarios. Esta realidad nos llevó a buscar dos tipos de cooperación empresarial: por un lado, la búsqueda de socios locales en todos los países donde desarrollamos actividad; por otro, la asociación con empresas más grandes y con especialización temática complementaria a la nuestra. Así, por ejemplo, en los proyectos relacionados con la innovación contamos con un socio estable como es la Fundación Tecnalia; en aquellos vinculados con la formación con el IESE; en aquellos centrados en desarrollar capacidades del sector público, con el área de Consultores de las Administraciones Públicas de Afi.

De este modo, IKEI ha conseguido un alto grado de especialización temática por medio de asociaciones y alianzas con otras empresas, fruto de la labor de creación de una red de relaciones y colaboradores tanto a nivel local como temático con diferentes instituciones.

Relacionado con lo anterior, otra barrera a destacar a la hora de acceder a estos mercados es la exigencia, cada vez mayor, de contar con *expertise* local.

### ¿Qué habilidades considera fundamentales en un equipo de trabajo para la ejecución de proyectos internacionales?

En primer lugar, adoptar o desarrollar una mentalidad de cooperación, con todos los problemas y retos que implica cooperar, tales como: mayor flexibilidad, mayor capacidad de adaptación y contar con una mentalidad y visión de medio – largo plazo. No hay frutos a corto plazo en este tipo de actividad, de modo que requiere mucha paciencia.

La estructura de nuestra firma está en camino de encontrarse 100% preparada para una internacionali-

## RENTING UNICAJA

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le hace sorpresa
- 3. Libre el máximo de servicios fiscales
- 4. Defensa del bajo consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



zación integral. Como señalaba antes, la experiencia nos ha ayudado a modificar métodos de trabajo que pasan por trabajar gran parte del tiempo fuera de nuestras oficinas, es decir, fuera de España. Este es un tema que en las empresas cuesta muchos años implantar. Antes, el 10% de los profesionales lo hacía, ahora estamos en torno al 40%.

El hecho de que el mundo de la consultoría sea complejo y que la situación en España siga siendo complicada fruto de la crisis ha condicionado la predisposición y disposición de los profesionales, y hoy en día resulta natural pensar en el mundo como el área de actuación inmediata, no solo nuestro entorno más cercano.

En cuanto a las capacidades profesionales, además de lo señalado anteriormente, nuestro equipo trabaja mayoritariamente en inglés.

**De su experiencia de trabajo en colaboración con otras empresas para llevar a cabo proyectos fuera de España, ¿qué aspectos destacaría como principales ventajas de estos acuerdos de colaboración? Y, al contrario, ¿cuáles suelen ser los escollos más relevantes a los que hay que hacer frente?**

Reconozco que la búsqueda de colaboraciones es un ejercicio de valentía, ya que implica levantar el teléfono y llamar a alguien que no conoces y que no te conoce en ese momento inicial. En general nuestros interlocutores responden bien, una vez explicas los motivos de la puesta en contacto, y suelen recibir las propuestas con los brazos abiertos a colaborar.

En Euskadi y en general en España podríamos decir que existe aún un problema en el desarrollo de esquemas de colaboración, y es que la mentalidad de colaboración nace generalmente con mucho recelo y con bastantes dosis de desconfianza. No obstante, desde nuestra experiencia observamos que esta mentalidad se va eliminando con el paso del tiempo. Nuestra experiencia es buena en este sentido.

Entre los escollos más relevantes destacaría que la manera de trabajar de las empresas son muy distin-

tas, con metodologías de trabajo dispares, lo que lleva a esfuerzos adicionales de coordinación, adaptación a los tiempos, prevención de retrasos, etc., en entornos cultural e institucionalmente distintos al nuestro (América Latina).

**A la hora de competir en el exterior, ¿qué importancia tiene la imagen país en la comercialización de la oferta de IKEI?**

Desde nuestra perspectiva, la consultoría ha cambiado muchísimo en los últimos años. Es una actividad que hoy se está depreciando y los propios consultores la estamos malogrando. Se está produciendo una confluencia de reducción de presupuestos administrados por los organismos internacionales con los que trabajamos –que financian a los clientes que atendemos– mayor exigencia técnica de los proyectos y un incremento notable de la competencia, que viene de dos segmentos fundamentalmente: las grandes empresas, que hoy compiten fuera de sus ámbitos tradicionales de experiencia, y también las alianzas de empresas muy pequeñas, incluyendo empresas locales de la región. La competencia se ha recrudecido mucho sobre todo en el componente precio.

Hace unos años a la empresa de consultoría española la asociaban mucho a Europa, lo cual imprimía una etiqueta de calidad muy valiosa. Hoy esta imagen se encuentra deteriorada, y la imagen que intuyo proyectamos en conjunto es de oferta barata y de menor calidad.

**¿Cómo caracterizaría el clima de competencia internacional en su sector? ¿Cuál es la procedencia de sus principales competidores?**

La competencia entre empresas españolas es muy fuerte, tanto así que estamos valorando tener otra marca distinta a la española, ya que hemos sufrido complicaciones en las listas cortas por exceso de presencia española, factor (origen o nacionalidad de la empresa postulante) que suele estar limitado a un máximo en las licitaciones públicas internacionales en

**RENTING UNICAJA**

**RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO**

Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le hace sorpresa
- 3. Libre el máximo de kilometros posibles
- 4. Defensa del impuesto consumo
- 5. Todos los servicios incluidos

¡Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

América Latina. Hace unos años la gran competencia venía de empresas alemanas, pero hoy es fundamentalmente española, y local. En el entorno de Europeaid, que son proyectos de mucho mayor importe siguen compitiendo los mismos: grandes empresas europeas.

**¿Cómo valora el apoyo brindado por las administraciones públicas a las empresas que desean internacionalizar su actividad? ¿Cuál es el instrumento vigente que considera de mayor impacto?**

En su día fue fantástica la colaboración de ICEX y del Ministerio de Economía, que nos brindó ayuda a partir de los fondos de consultoría que España mantiene en organismos internacionales como el BID. Ello nos permitió empezar a trabajar y a demostrar nuestra propuesta de valor. Posteriormente participamos en cursos, formación, foros, etc. que aprovechamos muy bien. Hoy en Euskadi el gobierno vasco también realiza muchas actividades de este tipo, que hace 10 años no existían a ese nivel.

Hoy utilizamos el FAIP de ICEX, que permite financiar viajes y horas de consultoría. En Euskadi contamos con apoyo del programa PROINTER (pro-internacionalización).

**¿Cuáles han sido los principales efectos de la crisis en la actividad internacional, y en la doméstica, de IKEI?**

Entre los efectos positivos, destaco que la crisis nos ha obligado a abrir los ojos a otros mercados. Antes lo internacional era el «postre», hoy es parte del «menú principal» y comenzamos a verlo como un mercado natural con grandes posibilidades de crecimiento. Ello, en un contexto en el que la consultoría a nivel de administraciones públicas en España está ralentizada.

Entre los efectos negativos, y teniendo en cuenta que muchas empresas españolas de consultoría tenían en España un gran mercado cautivo con las administraciones públicas, la crisis las ha obligado a

competir en el mercado internacional junto con todo un sector público que también está compitiendo (Universidad, Cámaras de Comercio, agencias de desarrollo, fundaciones públicas, etc). Son, en definitiva, muchos competidores nuevos en el mercado.

**¿En qué nuevas líneas está trabajando la empresa? ¿Cuáles son los principales proyectos de la compañía a corto plazo?**

Apostamos por la innovación y el desarrollo tecnológico, ámbitos que en América Latina se encuentran en un estadio incipiente de desarrollo. La innovación en planificación estratégica, marketing u otras funciones empresariales son hoy muy demandadas por las asociaciones empresariales de la región, así como en las administraciones públicas.

Otra área en crecimiento es la que compete a la evaluación de políticas públicas y de proyectos privados, algo que ya vivimos en España en los años 1995-2000.

Estratégicamente, el verdadero salto que debemos enfrentar es independizarnos de la financiación de organismos internacionales, esto es, cuando centremos nuestra facturación en trabajos en proyectos financiados directamente por el sector privado o las administraciones públicas locales, sin apoyo de los recursos de la cooperación internacional. Estos proyectos, ajenos a la financiación de organismos internacionales, conllevan a una gestión administrativa, fiscal, etc. muy diferente, que quizá en el medio plazo nos lleve a pensar en una eventual implantación internacional, una nueva marca, etc. Esta es una decisión de amplio calado que debemos meditar en los próximos años. Existen además restricciones importantes, en la medida en que no todos los países permiten implantación. Nos encontramos por tanto en una fase previa de análisis en la que evaluamos las alternativas factibles en el triángulo geográfico señalado anteriormente (Dominicana-Panamá-Colombia), lo cual nos permitiría atender también el mercado Andino, que es para nosotros prioritario ::

## RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

<p> 1. Exceso coche cuando quiera</p> <p> 2. Pague una sola cuota y no se lleve sorpresas</p> <p> 3. Libre el máximo de servicios fiscales</p>	<p> 4. Defensa del tipo contrato</p> <p> 5. Todos los servicios incluidos</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!

