

¿Es irreversible el proceso de internacionalización?

El estancamiento del mercado español como consecuencia de la crisis ha acentuado la salida al exterior de muchas empresas nacionales. Con ello también surgen dudas sobre la irreversibilidad de los cambios y ajustes experimentados por el tejido empresarial español y, en general, por nuestra estructura económica. Autoridades y empresarios tanto del universo pyme como de grandes compañías españolas internacionalizadas han aportado su propia visión en la III Cumbre de Internacionalización celebrada el pasado mes de junio. Recogemos en este Observatorio sus percepciones.

Ana Domínguez

El debate sobre el carácter estructural o coyuntural del proceso de internacionalización emprendido por el tejido empresarial español fue abordado en la III Cumbre de Internacionalización, celebrada el pasado 11 de junio en Madrid y organizada por la Cámara de Comercio de España, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, el Club de Exportadores e Inversores y la Asociación Española de Directivos.

En la inauguración de la Cumbre, la vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría, destacó el importante proceso de aprendizaje emprendido por el sector empresarial español, siendo hoy este «más dinámico y estando más preparado que hace cinco años». Ha sido notable el incremento de las empresas exportadoras regulares y de las pymes que han iniciado su internacionalización en los últimos años. Actualmente la contribución de las exportaciones españolas al PIB se sitúa en el 34% (sólo superada por Alemania, entre las grandes economías desarrolladas principales socias comerciales de nuestro país) y España es el décimo primer país con un mayor volumen de inversión directa en el exterior (IED). Estos avances no pueden difuminarse en el actual contexto de crecimiento doméstico y «la internacionalización tiene que ser y es un proceso irreversible», tal como manifestaba la vicepresidenta



del Gobierno, quien también apelaba a que «las empresas no deben renunciar a exportar, ya que ahora lo harán con más experiencia y serán más competitivas».

No obstante, todavía hay que hacer frente a diversos desafíos y en el plano institucional es necesario seguir trabajando para favorecer que las pymes puedan adquirir una dimensión suficiente, que les permita competir con éxito en el exterior y superar las limitaciones en cuanto a disponibilidad de recursos financieros o a las distintas barreras de entrada en otros mercados. Además, la vicepresidenta aludía a la necesidad de una mayor diversificación geográfica para un mejor aprovechamiento de las oportunidades generadas por aquellas economías emergentes que están regis-

SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Por momentos como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



trando tasas de crecimiento superiores, y que demandan productos en los que las empresas españolas ocupan posiciones de liderazgo a nivel mundial.

En la necesidad de redimensionamiento o aumento del tamaño de las empresas españolas también hizo hincapié el Secretario de Estado de Comercio, Jaime García – Legaz, al considerar primordial dicho aumento, y de ahí la puesta a disposición de las empresas de nuevos instrumentos de capital como el Fondo Soberano de Omán por valor de 200 millones de euros, u otro equivalente que está negociándose con Qatar, de 500 millones de euros. Asimismo, el objetivo del Gobierno es llegar a las 200.000 empresas exportadoras y 70.000 exportadores regulares a medio plazo, aumentando también el peso de las exportaciones en el PIB, hasta niveles del 40%.

En el acto de clausura, S.M. el Rey Don Juan Carlos puso de manifiesto que «el ajuste del sector exterior español ha sido el más rápido y profundo de un país desarrollado», favorecido por la creatividad, la visión global de las empresas y su capacidad de adaptación. El monarca incidió en la «necesidad de seguir apostando por la internacionalización» y por «que las grandes empresas ayuden a las pymes a recorrer el camino en el que han sabido avanzar», en el que el tejido empresarial español puede «seguir contando con la ayuda de la Casa Real».

EXPERIENCIAS DE PYMES INTERNACIONALIZADAS

En una de las mesas redondas que albergó la Cumbre y que llevaba por título «Retos para la internacionalización de las pymes», tres empresas españolas de distintos sectores de actividad compartieron con los asistentes sus experiencias de internacionalización.

Desde el sector de la consultoría, el presidente de ACE International Consultants, Antonio Bonet, justificó la amplia diversificación geográfica de su empresa en la elevada flexibilidad de su modelo de negocio, cuya operativa se sustenta en la apertura de un mercado hasta que se agotan las oportunidades en el mismo, que es cuando entran en otro. A su vez, considera im-

ACOMETER LA INTERNACIONALIZACIÓN BIEN ACOMPAÑADO

Las empresas de pequeño tamaño encuentran importantes trabas, tanto financieras como no financieras, a la hora de poner en marcha un plan de internacionalización. En este sentido, Josep Piqué, exministro y vicepresidente y consejero delegado de OHL, durante su conferencia sobre «La internacionalización como necesidad» en el marco de la III Cumbre de Internacionalización, afirmaba que «la curva de aprendizaje puede ser dura» para esas empresas de menor dimensión. Por ello, aconseja «ir acompañado de alguien que facilite el proceso y mirar de ir bien acompañado», además de tener seguridad sobre el entorno de acción antes de dar el paso.

Las empresas que busquen una vía de crecimiento, sin embargo, han de salir al exterior, sostiene Josep Piqué, que también reconoce que «es fácil de decir pero difícil de hacer».

Fuente: Afi.

portante el hecho de tener «muy focalizado el perfil de cliente». Preguntado por los apoyos públicos, destacó la inferioridad competitiva a la que se enfrentan las empresas españolas respecto, por ejemplo, a las alemanas, francesas y británicas, al no contar en España con agencias de cooperación al desarrollo que formalicen un elevado volumen de contratos.

Por su parte, Antonio Gassó, consejero delegado de GAES, empresa dedicada a la corrección auditiva, explicó que su firma se internacionalizó hace décadas a través de la exportación, y cuando alcanzaban cierto nivel de éxito en un determinado mercado se implantaban en el mismo mediante inversión directa. Una andadura con la que cumplen ahora veinte años, tras el establecimiento en Portugal en 1995. Para GAES la internacionalización es una estrategia consolidada que permitirá que no centren su actividad en España aun cuando se haya superado la crisis. El hecho de ser de origen español y de contar con una mayor facilidad de comunicación con el colectivo médico les ha ayudado en su establecimiento en la región de América Latina.

Distinto y más reciente ha sido el camino recorrido por Quantis, una empresa de servicios de comunicación vía satélite. Nacida en 2012, la mitad de su facturación

SEGUROS PARA EMPRESAS



**CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS**

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Porrones como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



ya responde al negocio internacional y cuenta con unos 70 empleados de 7 nacionalidades diferentes. Aquilino Antuña, director general de Quantis señala, sin embargo, que el «tamaño es un problema gravísimo» y que sería de gran ayuda que las grandes empresas españolas contasen con las pymes cuando hacen negocios y desarrollan productos fuera de España.

LA VISIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS

La III Cumbre de Internacionalización acogió una mesa redonda de «Grandes empresas internacionalizadas», en la que participaron Borges, Cortefiel, Iberdrola y MarkMonitor Europe.

Josep Pont, consejero delegado de Borges, «aconseja ir despacio en el proceso de internacionalización», «un país después de otro», siendo conveniente ejercer una elevada proactividad en las acciones comerciales. En este sentido, «hay que partir por tener confianza y creerse el propio proyecto de expansión internacional, y dotarse de altas dosis de paciencia, pensando siempre en el largo plazo ya que los resultados se van encontrando por el camino», afirma Pont. Para él la Marca España «es un activo de tantísima envergadura que todos debemos tener una gran sensibilidad con este tema».

Para Ignacio Sierra, director general del grupo Cortefiel, «la clave del éxito está en comprar y vender en todo el mundo», algo que se lleva a cabo con la marca, como elemento diferenciador frente a la competencia. El grupo textil español ha iniciado su expansión exterior por países geográficamente próximos y, posteriormente, dio el salto a otros mercados más complejos que ofrecían una rentabilidad mayor. Algo que ha reforzado su capacidad competitiva, pues Sierra sostiene que «la experiencia de competir en mercados más maduros y competitivos te hace mejor en tu propio mercado». Un proceso en el que además han tenido que contar con perfiles de profesionales con conocimientos de internacionalización, así como con expatriados. En este sentido, el carácter más internacional de las nuevas generaciones facilitaría hoy en día la configuración de

los equipos. Asimismo, Sierra concluye que la multinacionalidad permite competir globalmente.

En relación con la Asociación Transatlántica de Comercio e Inversión (TTIP, por sus siglas en inglés) que están negociando la UE y EE.UU., Pont defiende que «cuanto más libertad, mejor», ya que a su juicio en el mercado estadounidense existen enormes oportunidades de negocio para el sector agroalimentario, pero todavía son muchas las barreras. Sierra, por su parte, afirma que el TTIP establecerá un sistema de reconocimiento mutuo de estándares relativos a determinadas prácticas que «van a abaratar los costes de puesta a disposición», promoviendo un refuerzo de nuestra posición competitiva frente a países emergentes.

Iberdrola, uno de los principales referentes en el sector energético y cuyo proceso de internacionalización está marcado en buena medida por las características de su sector de actividad, considera que «las empresas de cierto tamaño necesitan estar en países con cierta masa crítica», según su director de Desarrollo Corporativo, Pedro Azagra, quien también afirma que «en cada país son locales». De hecho, apuesta por una estrategia «glocal» («ser globales pero locales en cada sitio») no exenta de importantes necesidades de adaptación y cambios internos, aunque «la importancia de que la holding se mantenga en España es clave». Además, constata que muchos de los proveedores españoles de Iberdrola les han seguido a los nuevos destinos en sus proyectos internacionales.

MarkMonitor, representada por Jerome Sicard, gerente de la compañía para España e Italia, incorporó al debate la creciente importancia del comercio electrónico: un canal directo que permite a las empresas tener una presencia mundial sin necesidad de apertura de tiendas. Internet ofrece oportunidades tanto para vender como para comprar, a la vez que las redes sociales constituyen una herramienta para suministrar información sobre la marca, defiende Sicard. Pero «las empresas suelen llegar a Internet un poco tarde». Muchas de ellas se han dado cuenta de que su marca ya estaba en el canal on-line a través de distribuidores, sin que la

SEGUROS PARA EMPRESAS



CUBRA CASI TODOS SUS IMPREVISTOS

¿Quién no ha derramado alguna vez el café sobre la mesa?

Por momentos como ese serán lo único por lo que tendrá que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO



propia empresa lo controle. Sicard alerta de la existencia de mucho producto «falsificado» y que «hoy en España la marca se protege poco en el canal on-line». En este sentido, considera que «es importante invertir ahora en esta limpieza» de la presencia no directa (a través de terceros) en Internet.

ESTADO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

En esta III Cumbre también se presentaron los resultados de una encuesta sobre el estado de la internacionalización de la empresa española, promovida por los organizadores del evento y realizada a 1.385 directivos de empresas internacionalizadas hace más de una década, en su mayoría.

De los resultados de la encuesta se concluye que la continuidad o proyección a futuro de la actividad internacional de las empresas parece estar asegurada, ya que un 90% de las encuestadas consideran que dicha actividad se mantendrá o aumentará. Si bien, es cierto que la mitad de las empresas ya se había constituido con una visión internacional y sólo entre las de menor tamaño el estancamiento del mercado español y la crisis promovieron el despegue hacia el exterior.

Observando la evolución registrada en el último lustro por aquellas empresas que ya contaban con negocio internacional hace cinco años, los resultados de la encuesta muestran que hoy sus ventas fuera de España representan, en media, más de la mitad de su facturación total. Para el conjunto de empresas encuestadas, sólo en un 29% de los casos el negocio en España es hoy más rentable que el internacional y se prevé que dicho porcentaje se reducirá a menos de la mitad dentro de tres años. El 61% considera que debe crecer más fuera del mercado español como consecuencia, sobre todo, de sus planes de acceso a nuevos mercados y de la ampliación de los productos y/o servicios que pueden vender en el exterior. Para ello, el poder ofertar unos precios competitivos es considerado clave.

Pero también tendrán que hacer frente a algunos desafíos en ese proceso de creciente internacionaliza-

EMPRESAS GLOBALES

Antonio Brufau, presidente de Repsol, en su conferencia durante la III Cumbre de Internacionalización, definió a la «compañía global» como la que responde a las siguientes cinco características o actitudes:

- «Mirada abierta al mundo» de cara a identificar dónde se localizan las oportunidades de negocio, cómo puede impactar la tecnología y las demandas de la sociedad y dónde se encuentran las ventajas competitivas
- Aceptación de la diversidad, multiculturalidad, bilingüismo... para aprovechar las potencialidades de los demás
- Gestión global desde una óptica local: tener empatía y atender las demandas de la sociedad donde la empresa está operando
- Win – win: búsqueda de alianzas para compartir las ganancias
- Relación con la sociedad, con los poderes fácticos y con los gobiernos; y capacidad de poner en valor la transparencia, la accountability, la lucha contra la corrupción, etc., para convertirlas en oportunidad.

Por otra parte, para dar continuidad al proceso de internacionalización en España, Brufau destacó la necesidad de atraer, invertir y retener talento, mejorando las capacidades de los profesionales españoles para que sean «agentes globales».

Fuente: Afi.

ción. Las principales dificultades que encuentran las empresas están asociadas con la selección de socios en el exterior, la regulación del mercado de destino y la financiación.

Con todo, llama la atención que un 65% de las empresas no cuente con un plan de internacionalización o que este no haya sido definido para un periodo temporal determinado. Una circunstancia que es más patente en las empresas de menor dimensión y que lógicamente condicionará su desempeño internacional.

La adecuada planificación del proceso de internacionalización, marcando la hoja de ruta para los próximos años, resulta esencial. Además, será útil para que otras empresas, potenciales socios, financiadores, etc., puedan interesarse y confiar en el proyecto de desarrollo una actividad internacional::

SEGUROS PARA EMPRESAS



CUBRA
CASI
TODOS SUS
IMPREVISTOS

**¿Quién no ha
derramado alguna vez
el café sobre la mesa?**

Pommes como ese serán lo único por lo que tendrás que preocuparse desde ahora, porque Unicaja le ofrece una amplia gama de Seguros para Empresas que cubren los posibles imprevistos que pueden sucederle en el desarrollo de su actividad profesional.

- SEGUROS DE DAÑOS
- SEGUROS PERSONALES
- SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL
- SEGUROS DE CRÉDITO

