ESPECIAL CONSULTORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN

fenac

Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Servicios, Oficinas y Despachos.

ACERCA DE FENAC

Es la Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Servicios, Oficinas y Despachos. A través de sus Asociaciones miembro, integra a las pequeñas y medianas empresas del sector de Oficinas y Despachos, Consultoría y Servicios en general.

Fue creada en 2003 para establecer vías de representación frente a la Administración Pública y los Organismos Públicos y Privados, con la idea de sumar esfuerzos y conocimientos en un proyecto que permita prestar servicios para colaborar al desarrollo, la competitividad y la innovación en el sector, apostando por su crecimiento y por fomentar socialmente su imagen.

C/ Recoletos, 19 - 2° izda.
28001 Madrid
Teléfono: 91 277 45 50
www.fenac.es
Twitter: @FENACFederacion

SUMARIO

Editorial FENAC ..... Pág. 3
Análisis del sector ..... Pág. 4
Artículos de opinión ..... Pág. 11
Entrevistas ..... Pág. 15
Directorio ..... Pág. 44

Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Servicios, Oficinas y Despachos.

LA SOLUCIÓN ESTÁ FUERA

La posibilidad de hablar de internacionalización en un periodo económico tan convulso como el que nos toca vivir, no es sino una de las pocas oportunidades que pueden disfrutarse de hablar de un futuro económico con cierto optimismo.

Día a día vamos viviendo cómo empresas que eran absolutamente sólidas en el contexto económico en el que nos encontrábamos hasta 2007, ahora se ven abocadas al cierre; cómo los servicios que antes veíamos como normales, ahora desaparecen; o que situaciones empresariales o personales que antes creíamos ya superadas, vuelven a florecer.

Esta visión de la historia reciente, ciertamente negativa, sin embargo nos puede ayudar a encontrar la solución a la crisis justo allí donde España siempre ha encontrado la salida a sus problemas: en su vocación exterior.

Históricamente, nuestro país ha sabido lanzarse fuera a conseguir hitos que ningún otro país en la historia pudo conseguir. Nuestra vocación exterior, unida a nuestro arrojo y decisión, con altas dosis de buen hacer, nos llevaron a la conquista de América, a tener presencia en Filipinas, China o Centroeuropa y, sobre todo, a que nuestra cultura y nuestros productos llegaran a casi cualquier parte del mundo.

Posteriormente, el turismo, gracias a nuestra labor invisible de difusión de nuestra cultura realizada durante siglos, nos hizo ser el principal receptor de turistas del mundo.

Ahora, la propia necesidad derivada de la crisis económica, paradójicamente, nos lleva a lo que la historia siempre nos ha llevado... A conquistar mundo.

Recientemente hemos podido conocer que, tras décadas, la balanza comercial española ha sido positiva, que las empresas españolas están consiguiendo colocar sus productos en el exterior y que nuestra nueva conquista del mundo va tomando forma.

Años de comodidad, provocados por la bonanza económica, nos habían llevado a dormirnos en los laureles y a que países con mucha menos tradición exterior nos tomaran la delantera en internacionalización de sus economías.

Sin embargo, estos datos de la balanza comercial española nos llevan a mirar el futuro con cierto optimismo y a saber que, con seguridad, nuestra aportación, sobre todo al conocimiento mundial, nos va a volver a colocar en el lugar donde históricamente hemos estado, a la vanguardia en internacionalización.

A pesar de los tópicos, en España trabajamos mucho y bien, sabemos dar productos y servicios de calidad, y ello, al final, se nos reconoce en gran parte del mundo, donde numerosos profesionales españoles cualificados son contratados por empresas extranjeras punteras en sus sectores.

Ahora, en el momento en que nuestro mercado es débil, es el momento de plantearse dar el salto al exterior, con calma, con cabeza, pero con determinación.

La crisis, cuando termine, habrá dejado algo bueno en nuestras empresas: además de haber recuperado el mercado interior, habrán creado una estructura que puede perdurar en el tiempo, que les permitirá ofrecer sus productos y servicios fuera, sin dejar de atender la demanda interna.

Es ahora el momento de dar el salto. Es el momento de darse cuenta de que LA SOLUCIÓN ESTÁ FUERA.

Pedro Rosado
Responsable de la Comisión de Internacionalización de FENAC

fenac
Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Servicios, Oficinas y Despachos.

LA INTERNACIONALIZACIÓN

Tal como afirma Arias (2008), debemos entender el concepto de internacionalización en sentido amplio incluyendo tanto la actividad de exportación de la empresa como la de importación y la de inversión exterior. Claver y Quer (2001) consideran la internacionalización como un proceso complejo que integra tres etapas: análisis de factores de competitividad (país, sector y recursos y capacidades de la empresa), formulación de estrategias (de entrada, competitivas y funcionales) e implantación (diseño organizativo y mecanismos de control).

En un mundo global, con una gran apertura de los mercados, las empresas buscan la asignación óptima de recursos buscando las materias primas en los mercados más favorables, realizan la transformación en las localizaciones idóneas y deben enviar sus productos o servicios a mercados tan amplios como les permita su dimensión física y su estructura organizativa. Tal proceso lleva además aparejados numerosas transacciones financieras corrientes, inversiones y la remuneración de las partes (propietarios, agentes, intermediarios…).

La internacionalización de nuestras empresas es imprescindible en cualquier estrategia con la que pretendamos renovar nuestro modelo productivo para garantizar un crecimiento sostenible en los años venideros.

Ante un escenario como el actual, no hay ni que decirlo, con evidentes perspectivas de estancamiento y con una demanda interna, tanto pública como privada, en débil recuperación, numerosas empresas se están planteando la internacionalización como posible solución a sus problemas.

Los datos son bastante explícitos: a 31 de diciembre de 2011 hay 123.128 empresas exportadoras en España, con un incremento del 12,6% respecto al año anterior, según datos del perfil de la empresa exportadora del ICEX. En el periodo 2008-2011 presenta un incremento acumulado del 24,5%. Sin embargo, aún nos queda mucho camino por recorrer, apenas 4 de cada 100 empresas españolas operan en mercados internacionales, concretamente la tasa es del 3,84%, a 1 de enero de 2012. Esto demuestra el enorme potencial de crecimiento y el reto que la globalización de la economía representa para nuestras empresas.

Podríamos pensar que la internacionalización debe ser uno de los fines de cualquier empresa, pero esto no siempre tiene que ser así. Hay muchos ejemlos de empresas que no han seguido a los pioneros de su sector en España y han preferido diferenciarse, tanto en producto como con distribución, en un mercado en el que aún había posibilidades de más desarrollo.

Está bien aprovechar las muchas oportunidades que supone la internacionalización, pero ésta no se debe entender como el fin último, la solución en momentos de estancamiento, o no nos tenemos que fijar este objetivo por el efecto "llamada" de las diferentes administraciones o de nuestra competencia. En el ámbito empresarial, el proceso de internacionalización empieza por la autoevaluación: ser conscientes de las propias limitaciones y marcarnos objetivos medibles que realmente se puedan cumplir. Es mejor empezar por pequeños retos e irlos alcanzando que no imaginarnos un futuro a largo plazo inalcanzable.

La primera fase de un plan de internacionalización puede servir como instrumento previo para saber si realmente estamos preparados. Un análisis exhaustivo, tanto interno como externo, nos ayuda a afrontar los pasos que debemos dar: analizar nuestras fortalezas, nuestras debilidades, conocer las oportunidades y ser conscientes de las amenazas externas nos permite aprovecharnos, prepararnos o defendernos.

El éxito de cualquier fase posterior viene determinado por el éxito conseguido en la primera. Recordemos que nuestra presencia en el exterior se orienta a la consolidación, la fidelización y la vocación de permanencia, y esto sólo sucederá si nuestro modelo de negocio tiene claramente fijados estos puntos esenciales.

El camino no es fácil, y los resultados no son inmediatos. Debemos tener una gran dosis de paciencia y, sobre todo, una gran facilidad para cambiar y modificar aspectos que parecían bien sólidos en el modelo que dominábamos en nuestro mercado. La forma de distribución, la presentación del producto, las exigencias legales y técnicas y el dominio de la negociación internacional son aspectos a tener muy en cuenta.

Razones internas y externas para la internacionalización

A priori, este proceso de internacionalización regular parece complejo, pero, como muestran las estadísticas de comercio exterior mundial y de los flujos de inversión, se está incrementando de forma notable en las últimas décadas. Las cifras globales son suma de comportamientos individuales de las empresas, por lo que podemos preguntarnos ¿qué razones internas y externas hacen que una empresa concreta se lance a la internacionalización?

Las principales razones internas que motivan la internacionalización de la empresa son:

• Reducir los costes empresariales. Las empresas se llevan parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos (deslocalización).
• Obtener el tamaño mínimo eficiente para producir. En algunas ocasiones este tamaño difícilmente se consigue atendiendo sólo al mercado nacional.
• Búsqueda de recursos. El país de destino puede tener determinados factores interesantes (recursos naturales, situación, trabajadores especializados, etc.).
• Disminución del riesgo global. Al igual que cuando se diversifican los productos diversificar los mercados puede reducir el riesgo.
• Costes de transacción. Cuando existen costes de transacción importantes la empresa puede reducirlos y disminuir la incertidumbre integrando actividades realizadas en otros países dentro de la organización.
• Explotación de recursos y capacidades. Explotación de los propios recursos y capacidades poseídos y mejora de su utilización utilizados en mercados mayores.

Como principales causas externas de internacionalización podemos citar:

• Ciclo de vida de la industria. Cuando el mercado de la empresa comienza a estancarse entrando en fase de madurez, se pueden buscar mercados geográficas en países cuyo mercado está en fase inicial o de crecimiento.

• Demanda externa. Aunque el mercado nacional no muestre debilidad si se considera que en el exterior existe una fuerte demanda potencial o insatisfecha ello puede hacer aconsejable salir al exterior.

• Pautas del consumidor. A veces resulta de gran importancia situarse cerca del consumidor exterior para conocer sus pautas de comportamiento (especialmente si son distintas al país de origen).
• Restricciones legales En países altamente proteccionistas, a veces para evitar altos aranceles a las importaciones u otras restricciones se hace aconsejable establecerse en esos mercados o asociarse a empresas locales.
• Obtener capacidades tecnológicas en el exterior que no existen el país de origen.

Barreras a la internacionalización

La importancia de los factores que estimulan a la internacionalización y sus beneficios tropiezan con barreras organizativas de diversa índole, desde barreras psicológicas (relacionadas con el miedo a salir a un país con reglas de juego desconocidas) a barreras que tienen causas más objetivas en los diferentes departamentos de la empresa (dimensión insuficiente, estructura financiera inadecuada, ausencia de personal especializado, etc.).

En general, la mayor parte de las barreras pueden afrontarse con una adecuada planificación, que se inicia con un buen análisis de información externa e interna de la empresa y un adecuado análisis de riesgos para minimizarlos (al igual que cuando una empresa acomete cualquier nueva actividad). Actualmente internet está abaratando notablemente el coste de obtener información, mejorando la calidad de la misma y disminuyendo las asimetrías y desventajas de las pymes. Además, las empresas que se inician en la exportación pueden apoyarse en diversas instituciones, como FENAC, a través de sus acuerdos de colaboración con el ICEX, que les permitirán desarrollar las primeras fases del proceso, y con instituciones especializadas en consultoría de comercio exterior, que se encargarán de desarrollar la puesta a punto de todo el proyecto.

Errores más comunes

Estos son algunos de los errores más comunes de las empresas en su paso al exterior:

- No buscan asesoramiento cualificado en la exportación.
- No planifican la actuación internacional antes de exportar.
- Olvidan que la internacionalización requiere cambios importantes en la estrategia de negocio.
- Necesidad de implicar a toda la organización.
- A menudo hay un compromiso insuficiente por parte de la gerencia para financiar y superar las dificultades iniciales.
- Falta atención y toman pocas precauciones en la selección y la contratación de agentes comerciales o distribuidores.
- Buscan pedidos en ferias, en vez de establecer las bases para conseguir un crecimiento ordenado.
- A menudo, las empresas olvidan la exportación cuando el mercado doméstico entra de nuevo en expansión.
- Reaccionan ante la modificación del producto sólo por lo que es necesario por imperativo legal, más que por orientación al cliente.
- Trasladan al mercado externo los mismos criterios de gestión que aplican al mercado doméstico.
- Viven pendientes de subvenciones para las acciones de exportación.
- Entienden la presencia en una feria internacional como medio de promoción, más que como herramienta de consolidación.

El aspecto común a todos es el elevado grado de improvisación, la visión a corto plazo y la búsqueda de resultados inmediatos, características desgraciadamente más comunes de lo que sería deseable en las pymes en general, y no sólo en aquellas que se han planteado la internacionalización.

Pero la esperanza queda puesta en aquellas que, huyendo de la mencionada improvisación, implementan planes de internacionalización con ayuda de la Administración o consultoras externas.

SERVICIOS AVANZADOS A EMPRESAS (SAE)

Las economías modernas y globalizadas son actualmente economías de servicios. Aunque el comercio de servicios representa una limitada parte del comercio total, el predominio de los servicios en los grandes indicadores económicos es incuestionable. En los países avanzados, las actividades terciarias representan alrededor del 70% del valor añadido bruto generado y del empleo. En Europa, la mayoría de los países superan ya el 70 por ciento, de acuerdo a Eurostat.

Los factores que explican el incremento de la participación de los servicios en la actividad económica son múltiples e interrelacionados. No sólo cuentan las diferencias de productividad en relación a otros sectores y la influencia que ha tenido el incremento de la renta de los países desarrollados. También es importante la función que han tenido en este proceso la progresiva flexibilización de los sistemas de producción, la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones, el capital humano, la mayor integración bienes-servicios, el uso de los servicios a empresas, la externalización de actividades y los cambios acaecidos en el sistema institucional tanto de tipo social como los del sector público.

Asimismo, la globalización es otro de los factores que ha impulsado la demanda de servicios. El rápido crecimiento del sector servicios en las últimas décadas es consecuencia principalmente del importante desempeño que mostraron ciertos mercados de servicios y no necesariamente de un decaer absoluto de la industria o la agricultura. En países como Estados Unidos, líder mundial en servicios, la industria no ha registrado una clara pérdida absoluta de empleos, sino que lo que ha sucedido tradicionalmente es que los nuevos empleos se han concentrado mayoritariamente en servicios. En Europa, la situación ha sido diferente al haber sufrido una crisis industrial más severa y haberse producido de modo incontestable un proceso de desindustrialización. Los servicios han servido tanto como sector refugio del empleo, como garantía de la fluidez en los cambios de especialización que toda economía requiere para ser competitiva, aunque la función de 'reserva de empleo' esté quedando cada vez menos garantizada.

Las interacciones entre los servicios y el resto de los sectores económicos son fuertes. De hecho, sin mecanismos financieros, de comunicaciones, de distribución o de transportes dinámicos y bien establecidos, es difícil que funcione eficientemente el sistema económico en general. Es por ello que el gran dinamismo que muestran los servicios resulta relevante para los sectores que los usan como insumos intermedios, incluidas las manufacturas.

La dinámica entre servicios y globalización

Entre globalización y servicios existe una dinámica bidireccional: la globalización afecta a los servicios pero también los servicios ejercen influencia sobre la economía global. En este sentido, la contribución del sector a la consecución de una dimensión mundial de la economía puede ser resumida clasificando las actividades en tres grupos:

1. Servicios que posibilitan la globalización estableciendo redes de transporte y comunicación, posibilitando los viajes, y el comercio internacional, la compra y venta de bienes y servicios de otros lugares.

2. En segundo lugar tenemos aquellos servicios a empresas que prestan un apoyo a la internacionalización de la actividad. Una empresa moderna difícilmente podrá tener éxito en la economía global si no utiliza adecuadamente los servicios relacionados con la empresa. En algunos casos, la empresa necesitará servicios que directamente le asesoren sobre su estrategia internacional o sobre los aspectos legales o fiscales de sus operaciones en el extranjero. No faltarán los que ayuden en la comercialización en el extranjero o los que posibiliten una buena selección y contratación de personal.

3. En tercer lugar están los servicios al consumidor que se ofrecen dentro de la economía global. Los más globalizados son los servicios audiovisuales y los de carácter cultural como el cine. Pero también los servicios de ocio y deporte o los servicios de educación tienen una creciente dimensión internacional, además los propios servicios relaciones con el turismo que son, por definición, los servicios de la globalización del consumidor por antonomasia. Por supuesto, también están todos los servicios de distribución comercial o de venta a través de Internet que posibilitan la distribución de bienes u otros servicios a un mercado de extensión global.

A través de estas dimensiones, los servicios contribuyen de modo decisivo a la integración de mercados y a la competitividad empresarial. En unos casos, acercan realidades distantes geográficamente (comunicaciones, transporte, turismo). En otros, acercan realidades distantes económica y socioculturalmente (los servicios legales, la consultoría estratégica, los servicios lingüísticos, las ferias y exposiciones, etc.). A diferencia de los bienes, cuya globalización establece conflictos o alternativas entre lo local y lo global, los servicios se

benefician de una complementariedad que tiende a superar en determinados casos los conflictos. Hay servicios que existen precisamente por la diversidad económica, social, geográfica o cultural.

Los servicios también resultan afectados por la globalización, obligándose a participar en una dinámica que rompe la tradicional segmentación de mercados que ha estado secularmente presente. Son muchos los factores que han impulsado a la internacionalización de las actividades de servicios. El crecimiento de la deslocalización/externalización de servicios para su prestación a larga distancia (global sourcing u offshoring) se ha convertido a la vez en expresión y factor impulsor de primer orden de la internacionalización de servicios.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS AVANZADOS A EMPRESAS

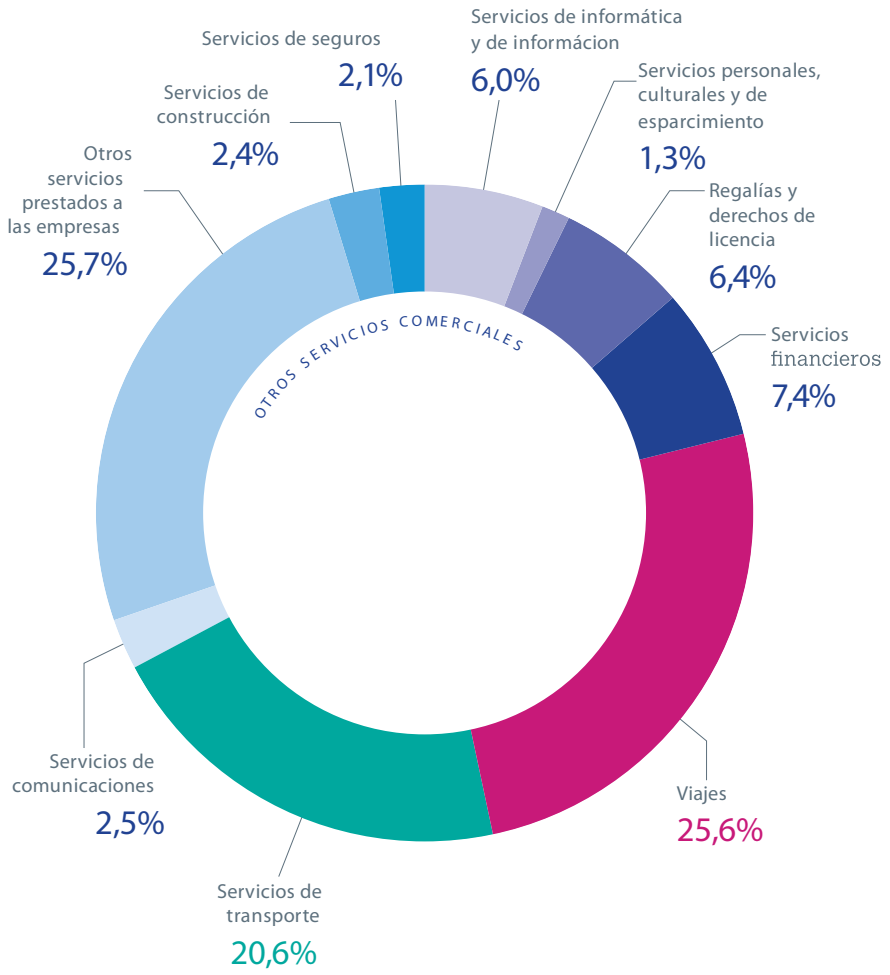
Tradicionalmente, las actividades terciarias han sido consideradas como actividades poco comercializables y con poca capacidad de internacionalización, lo que redundaba en un margen limitado para incidir en la competitividad. La cuestión del comercio internacional de servicios cobró un interés inusitado a partir del año 2000. La emergencia de países como India, Irlanda o los países bálticos, fuertes en exportación de servicios, estableció nuevos desafíos que obligaban a pensar en el papel y las posibilidades de España en el nuevo escenario global. El marco de interés del proyecto lo estableció el desarrollo del comercio y de la inversión de servicios como elementos claves para impulsar la competitividad de las economías avanzadas, que fundamentalmente son economías de servicios. España no es la excepción, y pese a tener un grado de terciarización relativamente inferior al de otros países en indicadores tales como el valor añadido, mantiene una posición relativamente superior en términos de comercio de servicios: supera al promedio de los países de Europa, como consecuencia en gran parte del papel que juega el turismo en la economía española. Sin embargo, no todo es turismo en los servicios internacionales españoles, y la consultoría emerge con fuerza como nuevo sector donde crecen las ventajas competitivas.

Comercio internacional de servicios

El comercio internacional ha presentado un comportamiento relativamente superior al crecimiento del PIB mundial en los últimos años. Sin embargo, la crisis ha afectado especialmente a las transacciones internacionales.

El comercio internacional de servicios, medido por el valor de las actividades prestadas, registró en 2009 un montante total de 2,5 billones de euros, de los que 523.387 millones correspondieron a servicios de transporte, un 21% menos que en 2008, 650.500 a servicios de viajes (-8,4%) y 1,33 billones a otros servicios comerciales (-7,7%). Estos datos suponen una contracción de la actividad que se tradujo en un descenso de la cifra de negocio del 12% a nivel mundial.

Parte de las exportaciones totales correspondiente a los distintos servicios comerciales, 2011



Si bien es cierto que el comercio de mercancías sigue ostentando la supremacía en el mercado internacional, representando cuatro veces el de servicios, durante los últimos años la evolución ha sido más favorable a éste último, como explica el crecimiento a dos dígitos que experimentaron en el año 2011 las exportaciones mundiales de servicios comerciales hasta llegar al 11%. En este mismo año, la mitad de las exportaciones mundiales de servicios comerciales correspondieron a servicios de viajes y otros servicios prestados a las empresas, hasta alcanzar el 25,7%.

Europa también mostró signos de recuperación en este sentido y registró un incremento anual del 11% en las exportaciones mundiales de servicios comerciales. Respecto a los servicios, Europa es el primer exportador mundial, manteniendo su liderazgo, si bien en el subsector de exportaciones de otros servicios empresariales se ha reducido su cuota del 52,1% al 49,6%.
En España, sin embargo, desde 2009, la tendencia se ha invertido y el 2012 fue el mejor de los últimos 10 años, con exportaciones por valor de más de 215 millones de euros.

Europa continúa siendo el principal mercado al que exportan las empresas españolas, aunque ha descendido del 74,7% del año 2.009 al 69,1% durante el primer semestre del 2012, en favor de los emergentes, conocidos como BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica). Francia mantiene su hegemonía como país al que más exportamos, pero, siguiendo la tendencia del mercado europeo, desde 2009 hasta el primer semestre de 2012, ha descendido del 19,3% al 16%.

Las Comunidades Autónomas más exportadoras son Cataluña, Madrid y Andalucía y, en cuanto a las provincias, Barcelona y Madrid defienden su liderazgo a nivel nacional.

Evolución del comercio y la inversión

Dentro de la balanza de servicios española, el turismo es la categoría que prima sobre el resto y de esta actividad depende el superávit de dicha balanza. Sin embargo, el papel que mantienen otros servicios, siendo aún limitado, empieza a ser positivo en algunos casos: algunas categorías han reducido su déficit y para otras los saldos se han vuelto positivos. Este es un signo alentador para que otros servicios acompañen al turismo a compensar y mejorar la balanza comercial. Los otros servicios que pueden tomar el relevo parcial del turismo son algunos servicios a empresas, entre los que destacan los de tipo informático. Los datos oficiales no permiten descender a un plano de alta desagregación, pero los resultados del conjunto del trabajo permiten inferir que los servicios de consultoría seguramente se encuentran entre aquellos que sostienen una contribución positiva.

Importancia y modos de internacionalización de los servicios

Algunos servicios han operado a nivel internacional desde hace mucho tiempo, como es el caso de la banca y los transportes que facilitaron las primeras rutas comerciales. Pero siempre se ha dicho que los servicios, por sus propias características, son más proclives al mercado doméstico.

Además de su creciente participación en el producto interior bruto, los servicios son importantes por su capacidad para mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de las empresas industriales, y juegan un rol importante en la estimulación del crecimiento internacional de los bienes. Esto no significa necesariamente que el comercio internacional de servicios haya sido importante, y durante mucho tiempo se ha considerado que la mayor parte de los servicios no eran comercializables internacionalmente ya que requerían el contacto directo entre la empresa y el cliente, lo que ha condicionado la poca atención que se le ha dedicado en la literatura económica y en las estadísticas de comercio internacional.

Sin embargo, el dinamismo del comercio internacional del sector servicios en las dos últimas décadas ha mostrado que esta concepción era errónea. Desde los años 1990 las inversiones directas en el exterior (IDE) de los servicios han experimentado un incremento considerable. Este crecimiento se observa tanto a nivel sectorial, por la internacionalización de los sectores de servicios, como a nivel funcional, a través de la implantación en el extranjero de funciones/departamentos de servicios: centros de investigación y desarrollo, departamentos de distribución, delegaciones comerciales, call centers y de servicios on line.

Dimensiones principales de la internacionalización en servicios

Dentro del proceso de globalización de los servicios hay algunas actividades que se adaptan mejor al contexto internacional y otras cuya dimensión local no permite una expansión transfronteriza. Son protagonistas los ya citados servicios a

empresas, algunos de los cuales permiten presentar un alto nivel relativo de comercio por la influencia de las TIC o por la estandarización de la producción. Mientras, los servicios al consumidor final, en general, tienen más difícil avanzar más allá del mercado local donde frecuentemente operan en forma de nicho.

Las presiones, desafíos y oportunidades de la globalización para los servicios han hecho emerger una multiplicidad de formas de internacionalización del sector, de las cuales el comercio internacional es solamente una de las formas posibles.

La necesidad de diferenciación (un producto nunca es idéntico en todos los mercados) y de personalización (debido a la naturaleza interactiva de los mismos) implican que un servicio tiene que ser alterado si quiere cumplir los requisitos de un mercado extranjero. Esto significa que la internacionalización de servicios implica una cierta 'nacionalización' de los mismos, en un cierto sentido, es decir, una adaptación a los parámetros regulativos, económicos, sociales y culturales de los países o mercados en los que se opera. Esto explica que los movimientos globales de servicios no se asocien tanto con movimientos transfronterizos, cuanto como con la transmisión de procesos, conocimiento y técnicas productivas o con el intercambio de trabajadores y tecnología.

Desafíos de la consultoría

El mundo de la consultoría en España se encuentra en un momento dulce y atraviesa retos que pueden convertirle en un protagonista de primera fila a escala mundial. En los últimos años, el sector de la consultoría en España ha crecido por encima de la media europea (5,1% frente al 1,9% acumulado en el periodo 2009-2010). Si bien, en el año 2011, frente al crecimiento del 0,9% de la consultoría en España, la tasa de crecimiento de la consultoría en Europa fue del 6,6%. Las previsiones para el año 2012 en nuestro país anticipan cierta recuperación del ritmo de crecimiento, teniendo en cuenta que el mercado nacional seguirá contrayéndose, mientras que los mercados internacionales continúan su fase expansiva y serán los que sostengan el crecimiento de la consultoría española. Prueba de ello son los Índices de Comercio Exterior de Servicios del tercer trimestre 2012, con un incremento en tasa anual del 11,3%. Una clave esencial de la fortaleza actual del sector es la creciente internacionalización de las actividades. La consultoría española está exportando servicios a otros países, sobre todo a América Latina, aunque no exclusivamente. También se está constituyendo como una plataforma de referencia para la provisión de servicios al resto de Europa.

Del volumen de facturación de las pymes consultoras españolas, el 18% procede de mercados exteriores, frente al 21,5% de las grandes empresas de consultoría, lo que significa que las pequeñas y medianas consultoras están afrontando el reto de la internacionalización y superando las barreras de entrada a mercados exteriores exitosamente.

Además, España vende un doble tipo de servicios: servicios de alto valor añadido, realizados por personal altamente capacitado y formado; y servicios menos intensivos en conocimiento, realizados por personal menos cualificado y que pueden ofrecerse a un menor coste, respecto a los existentes en otros países europeos.

La provisión de servicios integrales cubriendo diferentes segmentos del mercado sitúa a este sector español ante un reto de enorme envergadura. Otro gran reto es el de crecer en marcos tanto avanzados, europeos, como en desarrollo, principalmente de América Latina, pero también de Asia y otras partes del mundo. En particular, con América Latina, España realiza o puede realizar funciones de triangulación aprovechando su proximidad cultural e idiomática, así como la presencia de empresas españolas en esos países. Las oportunidades y desafíos comentados se enfrentan también a limitaciones y problemas, como la escasez y elevada rotación del personal, los crecientes costes laborales, las dificultades de las empresas españolas para implantarse en el exterior o para que las filiales españolas tengan un peso significativo dentro de su organización, la gran competencia en los mercados y en las licitaciones de obras públicas, etc. A pesar de estos problemas, el sector se encuentra en un momento extraordinario tras haber adquirido sólidas bases de crecimiento.

> "En los últimos años, el sector de la consultoría en España ha crecido por encima de la media europea"

CONSULTORÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN

La consultoría especializada en la internacionalización empresarial cumple un papel preferente en España. La necesidad de internacionalización de las pymes es una realidad en una coyuntura económica en las que las pymes necesitan abordar la experiencia internacional más que nunca. Si bien es cierto que no todas las empresas que quieren exportar sus bienes o servicios están preparadas para ello y, en muchos casos, empresas que sí lo están no se atreven a tomar dicha decisión por falta de apoyo.

Es evidente que en una decisión como esta, la internacionalización, no se puede trivializar el riesgo que implica. La introducción y, sobre todo, la consolidación de la presencia en los mercados internacionales exigen grandes dosis de planificación y recursos. No cabe duda de que internacionalizarse no es tarea fácil, entendiendo por internacionalización, no sólo la actividad exportadora, sino todas y cada una de las diferentes estrategias posibles para conseguir una presencia exterior y que requieren, además de unos conocimientos técnicos y una disponibilidad de recursos humanos, una verdadera mentalidad internacional en la empresa.

Las compañías se enfrentan a numerosos interrogantes a los que deben dar una respuesta adecuada para iniciar su salida al exterior. En este punto, las consultoras especializadas en internacionalización se convierten en el mejor socio, ya que permiten a las pequeñas y medianas empresas diagnosticar, sondear y dar los primeros pasos en su introducción en los mercados internacionales. Gracias a su experiencia, al conocimiento de los diferentes países y a sus relaciones de negocio, se convierten en el aliado indispensable de toda aquella empresa que quiere probar suerte en el exterior. Serán las encargadas de dar asesoramiento, así como de contratar servicios, herramientas y acciones dirigidas a potenciar la presencia internacional de sus productos o servicios.

Las empresas consultoras especializadas en internacionalización aportan un aspecto clave en este proceso, que es el acompañamiento de la empresa a un escenario totalmente distinto al que está acostumbrado a desenvolverse. El valor que aportan las consultoras se centra, principalmente, en el conocimiento de los mercados y, por tanto, de las barreras de entrada y de las reglas de funcionamiento interno.

Pero también es crítica la aportación estratégica que realizan: qué tipo de abordaje del mercado se espera hacer, bajo qué modelos de negocio, con qué tipo de llegada comercial, qué dimensionamiento de recursos, etc.

Sin embargo, donde más puede colaborar una empresa de consultoría es en la organización. Es uno de los puntos que menos se suele tener en cuenta cuando se considera la internacionalización de las operaciones en mayor o menor medida y que resulta clave, tanto para garantizar su éxito, como para asegurar su fracaso.

¿Y quién mejor que las consultoras pymes para acompañar en este periplo a las pequeñas y medianas empresas? Son el aliado estratégico natural por su especialización y cercanía, al ser conocedoras directas de las necesidades y de la situación real de estas entidades. Su objetivo es ayudar a las pymes en todo el proceso o en parte de él, desde crear una nueva red de distribución, organizar una red internacional de agentes comercial, hasta presentar una licitación pública ante una determinada institución pública extranjera. Pasando, incluso, por la constitución de una sucursal o filial, organizar la participación en una feria, etc. Sin olvidar, por supuesto, todo el apoyo logístico, jurídico, financiero y documental que necesita el plan de internacionalización.

Aportan el *know-how* propio, ayudan a facilitar la iniciación en el proceso, a entablar contactos que pueden ser de utilidad para el cometido y a supervisar el proceso que realizan para no cometer los clásicos errores gracias a las experiencias y vivencias adquiridas a través de otros procesos de internacionalización llevados a cabo por otras empresas. Todo ello con el objetivo de que sus clientes acorten distancias, generen acuerdos de colaboración internacional y finalmente cumplan sus objetivos.

La realidad económica internacional, en la que España se está viendo afectada de manera significativa, está suponiendo un cambio en la estructura económica y productiva de los países en términos generales y, de manera particular, de las ciudades y de los municipios que han visto decrecer o incluso desaparecer su principal actividad económica.

La dependencia local en un sector único o específico, hace que la actividad empresarial decrezca y conlleve un incremento desmesurado del desempleo entre los trabajadores de la localidad afectando de manera indirecta al comercio, la restauración y a las empresas de ocio.

La dificultad de las exportaciones españolas viene determinada, principalmente, por una comercialización obsoleta y sin creatividad, que hace que la competencia internacional gane a los productos y servicios españoles en los mercados exteriores.

De esta manera, se está viendo a la internacionalización como única salida real y factible para el tejido empresarial así como un instrumento para que los emprendedores puedan iniciar actividades empresariales y comerciales.

En este entorno de incertidumbre, hace falta establecer planes de salida al exterior basados en solventar el verdadero problema de la exportación española: la falta de capacidad comercializadora y vendedora de la empresa española. Los buenos productos españoles y sus precios competitivos no están siendo reflejados en su volumen de ventas. La falta de redes comerciales, la inutilización de áreas exentas en los países de destino y la falta de agrupación de productos complementarios constituyen el verdadero muro de las exportaciones españolas.

La falta de fondos públicos está haciendo que los programas vigentes de apoyo al comercio exterior estén quedando en desuso y se hacen necesarias otras formas, otros planes de apoyar y fomentar la salida al exterior de las empresas.

Las propuestas y planes de Internacionalización deben estar enfocados a "romper" ese muro de contención donde las empresas se encuentran estancadas. Precisamente hay que enfocar todos los esfuerzos promocionales en llegar al mayor número y a los mejores clientes en mercados con gran capacidad de acogida de los productos y servicios españoles.

El objetivo debe ser lograr empresas internacionalizadas basadas en el apoyo de la experiencia vendedora e inversora mediante la creación de redes comerciales eficaces y profesionalizadas. Así pues, España debería convertirse en un punto de referencia en el posicionamiento geoestratégico comercial internacional.

En el entorno económico actual, debemos ser aún más creativos y encontrar fórmulas que nos permitan una adecuada planificación en el corto, medio y largo plazo. Desde ACOCEX, se están poniendo en marcha algunas soluciones que tienen como base a los profesionales extranjeros que residen en España y a los españoles desplazados en los mercados extranjeros.

Una de estas soluciones es el Plan Integral de Exportaciones (PIEX®), un programa por el cual se crean redes comerciales en el extranjero determinando y facilitando la forma de entrada en los mercados exteriores. Este plan aprovecha la sinergia de la población extranjera afincada en España proponiendo verdaderos planes empresariales y de negocio para desarrollarse en sus países de origen. Este proyecto también puede ser aprovechado por españoles residentes en el extranjero o por españoles que realmente desean iniciar una vida personal y profesional fuera de España llevándose consigo un plan de negocio empresarial. El Coste de desarrollo de este plan es realmente competitivo y se trata de un auténtico plan de apoyo a la internacionalización de las empresas, basado en la creación de redes comerciales.

El plan POVI® (Plan de Organización de Ventas Internacionales) se estructura para que las empresas españolas puedan crear alianzas comerciales entre sí para ofertar y suministrar pedidos de diferentes productos aprovechando las sinergias entre ellos. Solo los países desarrollados muestran un alto nivel de especialización sectorial de tal manera que sólo ellos disponen de clientes, de importadores que demandan única y exclusivamente un producto determinado. En el resto de los países, que son la gran mayoría, la demanda de productos no es tan especializada sino que demandan productos complementarios y productos diferentes dentro de un mismo sector. Sirva como ejemplo las características del mercado chino o el mercado de la India, donde los importadores desean adquirir, ya sea en grupaje o en un mismo despacho, productos del sector alimentario como quesos, aceite, vino, etc. El deseo de los clientes - importadores es realizar una misma compra a un mismo proveedor. Este plan POVI es también un plan generador de empleo y de creación de nuevas empresas comercializadoras de productos y servicios.

Acocex, a través de su comité de inversiones, filtra y selecciona tanto proyectos como oportunidades de inversión en España y en el extranjero. Este proceso de selección se realiza en colaboración con las Instituciones de promoción y captación de inversiones españolas y extranjeras.

A pesar del esfuerzo en inversión y recursos que supone, el proceso de internacionalización reporta a las empresas beneficios en términos de nuevas oportunidades de expansión, crecimiento e ingresos. La apuesta por salir al exterior contribuye a reducir la vulnerabilidad frente a diversos cambios que se engloban en las condiciones de la demanda local, permitiendo el acceso a un tipo de crédito más diversificado y económico.

A través de la labor exportadora, las empresas ensalzan valores como la eficiencia, a través de las operaciones de inversión, y se contabiliza una mejora financiera frente a aquellas insignias que operan exclusivamente en el entorno doméstico.

La exportación española en cifras

El marcado dinamismo que ha experimentado a lo largo de 2012 el sector exterior ha continuado con las tendencias al alza que se registraron durante los dos ejercicios anteriores. Además, el déficit comercial español ha disminuido, entre el periodo enero-octubre de 2012, un 28,3% interanual y se sitúa en los 28.056,4 millones de euros frente a los 39.114,9 millones que se registraron en el mismo estadio anterior. Los resultados de la balanza comercial española en octubre de 2012 –según últimos datos recopilados- confirman un comportamiento muy favorable del sector exterior. Las exportaciones españolas de mercancías han superado los 185.105 millones de euros, lo que refleja un incremento del 3,24%, frente a la base exportadora del mismo periodo de 2011. Por otra parte, las exportaciones de servicios aumentaron un 11,3% durante el tercer trimestre de 2012 respecto al mismo periodo precedente.

Aunque el número de empresas españolas con presencia internacional es todavía relativamente bajo -123.128 entidades en 2011, de las que sólo 37.253 de forma regular-, las cifras analizadas a lo largo de los primeros diez meses de 2012 son alentadoras: entre enero y octubre del pasado ejercicio, se contabilizaron 37.830 empresas exportadoras regulares.

Herramientas para la internacionalización

De cara a allanar la labor emprendedora de las empresas españolas que salen al exterior, la Secretaría de Estado de Comercio ha lanzado la "Guía de servicios para la internacionalización", que recopila la gama de instrumentos de las diversas instituciones de apoyo a las empresas en sus procesos de salida y expansión en el exterior.

Entre las nuevas acciones que se han puesto en marcha a lo largo de 2012 destaca el programa ICEX Next de iniciación y consolidación empresarial. Desde su puesta en funcionamiento, en el segundo trimestre del pasado año, ya son casi 400 las empresas que han entrado en el programa. También merece una especial mención la puesta en marcha de una serie de programas, de coste cero, como la iniciativa ICEX–Gran distribución, y cuyo objetivo es incorporar proveedores españoles a las grandes cadenas de distribución. Por otro lado, a través de PYME–Invierte, lanzado conjuntamente con Cofides, las empresas cuentan con asesoramiento y orientación en materia de inversiones en el exterior y financiación para la implantación en mercados exteriores.

Desde ICEX consideramos que, en la actualidad, existen oportunidades de negocio en todos los sectores y que, salvo en contadas excepciones, toda actividad tiene la oportunidad de salir al exterior. En un mundo crecientemente globalizado, las empresas españolas deben incorporar la internacionalización al núcleo de su estrategia, ya que, a largo plazo, sólo perdurarán aquellas insignias que sean competitivas a nivel internacional y no sólo en el ámbito doméstico. ICEX tiene la misión de promover la internacionalización de las empresas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a nuestro país. Para ello cuenta con una red de 31 direcciones provinciales y territoriales de comercio en España, casi 100 oficinas económicas y comerciales en el exterior y 16 centros de negocios en el extranjero. Estos últimos ofrecen a las empresas infraestructura temporal, a modo de incubadoras, de cara a la internacionalización.

Por último, a través de la incorporación a ICEX de España Expansión Exterior (antigua P4R), la fundación CECO e Invest in Spain, hemos logrado poner en marcha una ventanilla única para cimentar el camino hacia la internacionalización y facilitar la interlocución y el apoyo con la Administración.

ICEX España Exportación e Inversiones

Claves para la salida al exterior de las empresas españolas. Principales instrumentos de financiación del ICO

Actualmente ya existe un importante número de empresas nacionales que obtienen gran parte de su cifra de negocio y de su beneficio fuera de España. La exportación suele ser el primer paso antes de abordar un proceso más amplio e integral como es la internacionalización. La decisión de una compañía para implantarse en otro país requiere alcanzar un alto grado de madurez, un importante conocimiento del mercado, una estructura productiva ajustada y una financiación adecuada que les permita abordar este proceso con suficientes garantías. Es precisamente en este punto donde el Instituto de Crédito Oficial puede aportar su valor añadido.

Tradicionalmente, el ICO ha incluido el fomento de la internacionalización de las empresas españolas como parte esencial de su actividad, con líneas de financiación ajustadas a sus necesidades, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas. La primera Línea ICO-Internacionalización se puso en marcha en 1994, en colaboración con el ICEX, y desde entonces se ha venido renovando prácticamente todos los años. En este tiempo, el Instituto ha concedido préstamos por importe de más de 2.000 millones de euros, que se han destinado a financiar la implantación exterior de miles de empresas.

Pero los nuevos tiempos y las nuevas necesidades requieren estrategias y herramientas adicionales e innovadoras. Consciente de esta realidad, el ICO ha definido como uno de los principales objetivos estratégicos de su actividad, impulsar la presencia de las empresas españolas en el exterior.

La actuación del Instituto como banco especializado en "export-import" pretende cubrir todas las necesidades de la empresa, tanto en financiación como en la obtención de garantías.

El catálogo de productos que hemos diseñado desde el ICO para este año contempla diferentes soluciones de financiación, encaminadas a dar respuesta a las necesidades de las empresas que abordan su salida al exterior, cualquiera que sea su tamaño, su sector de actividad o el estadio en el que se encuentre el proyecto.

A.- Líneas de financiación en colaboración con las entidades financieras:

• ICO Internacionalización: dirigida a financiar las inversiones de empresas españolas en el exterior. Esta línea permite financiar el 100% del proyecto de inversión, incluyendo los gastos de circulante hasta el 20% de la operación. Una empresa puede solicitar un máximo de 10 millones de euros en una o varias operaciones.

• ICO Exportadores: esta línea permite a las empresas exportadoras obtener liquidez, mediante el anticipo de facturas con fecha de vencimiento no superior a 180 días, por la venta de bienes y servicios realizados en el exterior.

B.- Línea de avales para licitaciones internacionales: se trata de una nueva línea de actuación en la se está trabajando. Ante el nuevo escenario económico, la banca que emite avales a la empresa española requiere la contragarantía de ICO para cumplir con los requisitos exigidos por el beneficiario extranjero.

C.- Fondos de capital riesgo: en este campo es importante resaltar nuestra ya tradicional actividad en capital riesgo a través de AXIS, colaborando en la entrada en el equity de las empresas, mediante la participación minoritaria en su capital o mediante préstamo participativo apoyando, entre otras actividades, la internacionalización de las empresas.

D.- Programas de financiación: a través de estos programas, el ICO financia la realización en el exterior de grandes proyectos de inversión por parte de empresas españolas. En esta modalidad de financiación, el Instituto participa conjuntamente con la banca privada.

E.- Programas de avales internacionales de grandes operaciones. ICO, en colaboración con las entidades financieras privadas, garantiza los compromisos de las empresas españolas que participen en licitaciones internacionales de forma directa o contra garantizando a la entidad financiera española.

F.- Agente financiero del FIEM y sistema CARI. El ICO, en su actividad como Agencia Financiera del Estado, gestiona el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) y el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), instrumentos destinados a potenciar la presencia de empresas españolas en el exterior.

Adicionalmente a la oferta existente, desde el ICO seguimos trabajando para incorporar a nuestro catálogo de productos nuevos instrumentos que permitan a las empresas españolas disponer de una oferta de financiación adecuada a sus necesidades.

Instituto de Crédito Oficial

Yazid Isli
Socio director de Hominem Challenge

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Este es un concepto algo amplio y en la literatura económica se pueden encontrar varias definiciones, más o menos matizadas, para referirse a la empresa internacional. Una de ellas, que reúne un consenso importante, es la que incluye tanto la presencia de la empresa en mercados extranjeros y, por lo tanto, que no son el suyo natural, como la utilización por parte de la empresa de "entrantes" que provienen del extranjero en su actividad de producción o de comercio.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Varios parámetros concurren a la hora de emprender la internacionalización. En nuestra opinión, algunos de los más importantes son:

- La voluntad y el deseo de expansión hacia mercados nuevos que no son del ámbito natural de la empresa.
- Una preparación previa de los equipos, para afrontar entornos distintos a nivel cultural, económico y social. Conocer la cultura del país destino es un factor crítico.
- Tener una visión a medio plazo.
- Contar con un equipo con experiencia que dé los primeros pasos y consiga estabilizar la presencia de la empresa en el nuevo mercado.

En el caso del mercado argelino, nuestra experiencia asesorando a las PYMES españolas nos ha enseñado que otro requisito no menos trascendental es ver las oportunidades de negocio de este mercado en vez de centrarse en las barreras lingüísticas, burocráticas o de cualquier otra índole.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Lo fundamental reside en la visión empresarial. La pregunta básica es: ¿Dónde queremos estar y cómo vemos a nuestra empresa dentro de 3/5 años? A partir de este punto, se puede desarrollar la estrategia que puede ser una de las siguientes:

- La actividad comercial de exportación/importación.
- La inversión directa en el país destino.
- La alianza con un socio local (empresa mixta).
- La alianza con grandes empresas (locales o extranjeras).
- La creación de un establecimiento permanente como primer paso a la internacionalización.

Nuestra experiencia desde Hominem Challenge nos muestra que, en términos generales, existe un desconocimiento relativo de las PYMES españolas sobre el mercado Argelino por ejemplo. Esto se explica fundamentalmente por el poco interés que ha habido en este país, hasta hace poco tiempo. Por ello mismo, la elección de la estrategia de penetración en Argelia requiere un gran conocimiento de su arsenal jurídico que ha sido reajustado en poco tiempo.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Más que el tipo de empresa o su tamaño, la internacionalización está sobre todo condicionada por la existencia de una oportunidad de negocio y la capacidad para aprovecharla.

Luego, entre el caso de las grandes empresas, que llevan en su ADN la expansión a los mercados internacionales, y las PYMES de menos tamaño, existen también casos de empresas unipersonales que llevan a cabo una actividad internacional. Según estadísticas contrastadas, casi el 60 % de las PYMES españolas con menos de 200 empleados (incluyendo a micro empresas) exportan.

En el mercado Argelino, varias empresas de pequeño y mediano tamaño han emprendido con valentía o bien el camino de la exportación o bien el de la participación en los programas de desarrollo y modernización del gobierno argelino.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Por un lado, hay que reconocer que en los últimos años las PYMES han aprendido mucho de los errores.

"Existen mercados con gran potencial y perspectivas de futuro prometedoras, como es el caso del argelino"

En gran parte se debe a la mejor preparación de los profesionales y el apoyo de las administraciones, tanto de ámbito estatal, como autonómico y local. Por otro lado, y en nuestra opinión, son varios retos los que se plantean a la empresa española (sobre todo la de menor tamaño). Los más importantes son los siguientes:

- La poca consideración del valor aportado por las consultoras que ofrecen servicios para la internacionalización.
- La persistencia de la visión a corto plazo enmarcada en la realización de operaciones de exportación, rápidas y puntuales, para sortear las dificultades en el mercado español.
- La concentración de la actividad internacional en algunos mercados (este de Europa y Latino América), cuando existen otros con gran potencial y perspectivas de futuro prometedoras. En este sentido, Argelia es sin duda uno de ellos.
- La elección no siempre acertada de las personas que lideran la estrategia de internacionalización.

6. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Es indudable que las consultoras de internacionalización aportan valor a las empresas que "salen fuera". Si es evidente que este valor es importante para las empresas de tamaño reducido por su falta de experiencia, quizá parezca menos evidente, pero indiscutiblemente igual de justificado, cuando se trata de empresas más grandes, puesto que deciden externalizaros diferentes servicios de internacionalización, para centrarse en su "Core business". Las consultoras aportan sobre todo un conocimiento profundo del país destino y una capacidad para orientar a las PYMES hacia vías de negocio que inicialmente no han sido valoradas por las mismas.

En el caso de Hominem Challenge, nos hemos especializado en el mercado argelino y hemos asesorado a varias PYMES españolas de distintos sectores. Entre otros, aportamos un beneficio muy valorado por nuestros clientes: nuestro profundo conocimiento de los aspectos culturales generales y específicos a las prácticas empresariales del país.

7. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Las estadísticas muestran que las exportaciones españolas de productos y servicios y la involucración de las empresas españolas en licitaciones en el extranjero, no dejan de crecer.

En algunos sectores específicos, como la construcción y la obra civil pública, las empresas han hecho un gran esfuerzo en la identificación de oportunidades en los mercados internacionales para capitalizar el saber hacer acumulado durante años. Este es un dato que sin duda va unido a la actividad de consultoría de internacionalización, y las empresas que han tenido éxito en su internacionalización son aquellas que creen en el valor que aportan las consultoras en cuanto a asesoramiento y acompañamiento técnico, legal y económico.

Dicho esto, la realidad es que las empresas que más necesitan de estos servicios son las de tamaño más reducido y que carecen de un personal suficientemente cualificado y experimentado. Estas empresas hacen que el margen de crecimiento de la consultoría de internacionalización, para los próximos años, sea aún muy alto. No cabe duda de que, a medida que estas empresas descubran las oportunidades existentes en los nuevos países emergentes, o en vía de serlo, como es el caso de Argelia, acudirán más todavía a las consultoras.

En este sentido, Hominem Challenge como consultora especializada en Argelia, está muy cerca de este tipo de PYMES y pone a su servicio sus consultores para resolverles sus dudas a lo largo de todas las fases del proceso de internacionalización.

8. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

A la hora de internacionalizarse fuera de la Unión Europea, la empresa española se ha "preocupado" mucho por la cercanía cultural e idiomática del país destino. Este hecho llevó, como es lógico, a una internacionalización enfocada a América Latina. En un principio, es una elección muy sensata, ya que ha ofrecido cierta facilidad para tejer redes locales de apoyo en distintos campos. Sin embargo, existen otros criterios que pueden ser igual de críticos a la hora de elegir el país destino. Uno de ellos, que hemos mencionado previamente, es el de la "oportunidad de negocio", sobre todo cuando éstas proceden de mercados más cercanos geográficamente, como los de la cuenca del Mediterráneo, en el cual se encuentra el argelino que, además, tiene un tamaño apreciable y necesidades importantes, muchas de ellas en las que España es puntera.

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

La internacionalización va más allá de operaciones puntuales de venta o apertura de delegaciones comerciales en terceros países, se trata de introducir en la estrategia empresarial la dimensión global del mundo, de ajustar el modelo de negocio no sólo para estar presente en nuevos mercados extranjeros, también para atraer talento, valor de diferentes partes y combinarlo para entregarlo de forma competitiva en cada mercado. Las empresas que en los últimos años ya tenían esta visión, no están sufriendo la severidad de la crisis en el mercado local.

Nuevas formas de relación empresarial están surgiendo, estructuras más ágiles, que alrededor de las alianzas, permiten incrementar a cada uno su competitividad. Esta cooperación no se produce únicamente entre pymes, también estamos viendo cómo grandes empresas se apoyan del esfuerzo y las capacidades de sus mejores proveedores para transformarlos en aliados en el proceso de internacionalización.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

El primer requisito para la internacionalización es justamente revisar si el negocio que aquí ha funcionado o funciona es válido en este otro país. No todas las actividades son 'franquiciables', ni el modelo de negocio que aquí ha funcionado o funciona debe ser replicable en las mismas condiciones en otros entornos.
Estamos teniendo éxitos con empresas que aprovechan sus capacidades para exportarlas en forma de nuevos emprendimientos internacionales, por lo tanto, es necesario tener una gran capacidad emprendedora.

Hay que ir con cuidado con algunos procesos que estamos viendo y que se podrían calificar de 'emigración', en los que se comenten muchos errores, se queman los últimos recursos disponibles y la situación a la que se llega es incluso peor a la de partida; con una buena reflexión estratégica sobre la internacionalización esto se puede evitar y ello permite enfocar los esfuerzos y los escasos recursos disponibles de forma acertada.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

La estrategia de internacionalización, especialmente en una PYME, debe estar integrada en la estrategia de la organización y ser coherente con la visión de la entidad. Con todo, las circunstancias nos están llevando a considerar dos elementos esenciales que ahora engloban todos los planes de internacionalización, acciones a corto plazo de bajo costo y acciones de medio y largo plazo.

En este sentido, estamos trabajando con muchos clientes con los siguientes ingredientes que forman parte del mix de iniciativas que se ponen en marcha:

Ismael Abel Vallés
Gerente de ALIAS allied to grow S.L.

"La internacionalización consiste en introducir en la estrategia empresarial la dimensión global del mundo"

• Las alianzas desde origen, aprovechando relaciones sólidas entre empresarios/as que llevan años conociéndose y trabajando con buenos resultados que acometen conjuntamente su internacionalización. Aquí surgen dos planos que se fortalecen, una estrategia del consorcio–alianza y una estrategia individual, que se apoya en los esfuerzos conjuntos.

• Simbiosis entre emprendedores–empresas. Con intereses perfectamente compatibles, unos, desarrollar un proyecto empresarial y, otros, crecer en un mercado o país, son frecuentes las joint-ventures entre empresas constituidas que se apoyan con emprendedores de otras latitudes para crecer allá.

• Los 'proyectos ancla' que permiten posicionamiento y facturación temprana, a partir de los cuales se puede crecer fortaleciendo la presencia en el mercado destino. Se pueden aprovechar para este propósito, licitaciones internacionales y primeros clientes.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

En el nuevo modelo o paradigma económico que nos corresponde vivir a esta generación, la internacionalización es un requisito. Y no sólo para las empresas también para otras organizaciones del ecosistema de innovación. Surgen nuevas formas de cooperación internacional, alianzas creativas entre proveedores, consumidores, competidores y otros agentes como Centros Tecnológicos, Universidades y la Sociedad.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Con frecuencia, se tiende a exportar producto y no tanto a 'internacionalizar su negocio', se sigue teniendouna visión post industrial de la economía, en la que había centros productivos desde donde se producía lo que debía ser exportado a través de canales de venta, delegaciones internacionales, agentes… Esa es la fórmula más conocida en el 'management' español y es la visión que en muchas ocasiones se sigue, pero hay muchas otras formas de internacionalizarse.

La empresa, adaptándose a estas circunstancias, tiende a evolucionar hacia una 'fábrica' de proyectos y adquiere cada vez mayor importancia la gestión del capital relacional (saber y poder relacionarse con otros).

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Ese es un tema NO resuelto. Las circunstancias financieras de nuestro país están limitando la capacidad de crecer a nivel internacional. Los bancos no están dando las garantías, avales (o boletas) y productos financieros que la expansión internacional requiere. En muchos casos esto está provocando que nuestras empresas tengan que plantear sus proyectos de inversión desde sociedades nuevas en países donde el marco financiero es más favorable. Eso, sin duda, es una oportunidad que estamos perdiendo para generar utilidades y retorno de divisas.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Nosotros no tenemos clientes, sino aliados con los que nos comprometemos para generar valor a largo plazo, y aportamos años de experiencia, conocimiento en Europa y Latinoamérica, y capital relacional de máxima calidad en el ámbito de la innovación

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

La internacionalización es uno de los elementos seguros que tiene la recuperación económica, en tanto en que seamos capaces de hacerlo bien y de forma Como país tenemos el desafío de apoyar a nuestros emprendedores masiva, no sólo por parte de algunos pocos que por tamaño o por capacidad están preparados.

Como país tenemos el desafío de apoyar a nuestros emprendedores (por supuesto que la mayoría de los empresarios/as lo son y no sólo los empresarios de reciente creación) con ganas de ser los que aporten soluciones globales al mundo, buscando crear las oportunidades y generando el valor que necesitamos para mantener el bienestar que tantos años ha costado conseguir y ahora vemos todos en peligro.

Las políticas públicas deberían apoyar el desarrollo de un sector de consultoría avanzado en este sentido, y no tanto mantener o crear estructuras públicas de servicios de apoyo a la internacionalización que no han demostrado hasta ahora su eficiencia. Apoyarse en la magia de la capacidad emprendedora de las empresas es una sinergia muy buena que garantiza además la permanencia de estos actores en el ecosistema.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Financiación, financiación, financiación.
Innovación, innovación, innovación con método y sistemática.
Y una mayor cultura de cooperación.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Puede haber una prioridad para Latinoamérica, donde las grandes empresas hace tiempo que se han instalado, pero las PYMES no han llegado, por proximidad cultural, anclajes históricos… De todas formas, el legado no siempre es el mejor y nos encontramos con países donde justamente la tradición española nos genera algunos recelos.

Otras zonas, lógicamente la Unión Europea y países vecinos de la cuenca Mediterránea, además de los grandes mercados como China, o USA.

Gonzalo Javier Boronat Ombuena.
Director General de
GB Consultores Financieros y Tributarios

"Sólo es recomendable la internacionalización para aquellas empresas y sectores que tienen o puedan generar ventajas competitivas en un determinado mercado"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Una empresa es internacional cuando posee inversiones en, al menos, un mercado distinto a su original, a la vez se entenderá como internacionalización o empresa en internacionalización a cualquier empresa que realice negocios fuera de su frontera.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Primero, debe tener ventajas competitivas en el mercado en que quiera implementar su negocio, luego tener capacidad operativa y financiera que le permita operar en ese mercado. Finalmente, cumplir con las normas legales que se exigen para estar en este mercado.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Una estrategia de internacionalización parte por preguntarnos ¿por qué nos queremos internacionalizar? Una vez sepamos nuestras motivaciones se debe hacer, primero, un análisis general de mercados, seleccionando cuales son los más atractivos. De los mercados específicos debería realizarse un análisis comercial, un análisis técnico, un análisis legal.

Lo anterior lo debemos contrastar con nuestra capacidad para poder estar en este mercado.

Sólo teniendo claro este diagnóstico, podremos implementar una estrategia, que se basará en las necesidades detectadas y cómo podemos generar ventajas competitivas que nos permitan aprovechar las oportunidades que se den.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

No, sólo es recomendable para aquellas empresas y sectores que tienen o puedan generar ventajas competitivas en un determinado mercado.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Primero: Internacionalizarse en mercados donde no poseen ventajas competitivas.

Segundo: No prever factores políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos, que afectan al mercado donde internacionalizarse.

Tercero: Errores de financiación, ya sea por liquidez por no estimar los plazos de cobro y pago, o por no tener en cuenta todos los costes de internacionalizarse.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Fuentes de financiación privadas, principalmente bancos, instituciones de carácter público o semi-público como COFIDES o el ICO, bancos de desarrollo como el BID y la CAF.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Les ayudan a determinar la estrategia para internacionalizarse, estudiar los mercados, pueden aportar valor añadido al generar relaciones internacionales, gestionarlas, y supervisar que se implemente con éxito la estrategia de internacionalización.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Con una demanda interna baja, la opción de tener el volumen de negocios esperado, se da muchos casos de internacionalización. Teniendo en cuenta los temas culturales, las empresas buscan que su proceso sea guiado de manera que disminuya el riesgo que éste modelo de negocios tiene implícito.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Para mejorar la competitividad, las empresas españolas deben analizar y encontrar quién y qué es lo que se requiere en el mercado global, haciendo su oferta de acuerdo a las necesidades de los mercados específicos, y no pensando en su experiencia en la industria local.

A partir de lo anterior podemos decir que la capacidad de adaptación en escenarios dinámicos, como los que se enfrenta hoy la economía mundial, se vuelve primordial para lograr ser competitivos.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Si bien aquellos países que prestan condiciones de alza en su demanda interna y al mismo tiempo seguridad política y económica, pueden ser los idóneos para la internacionalización, dependiendo del sector en el cual se pretenda entrar puede haber distintos mercados atractivos.

Asimismo, hay claras evidencias de que, a la hora de internacionalizarse, uno de los factores clave es la proximidad cultural e idiomática, lo que explica las mayores inversiones llevadas a cabo en América Latina.

"La capacidad de adaptación en escenarios dinámicos, como a los que se enfrenta hoy la economía mundial, se vuelve primordial para lograr ser competitivos"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

A día de hoy es difícil que la empresa española no tenga relación con otros mercados. Sin embargo, el calificativo de internacional implica algo más. En primer lugar, implica que la empresa deba actuar de forma consolidada en los mercados exteriores, no sólo de forma puntual, y, en segundo lugar, la actividad internacional de la empresa debe suponer un porcentaje significativo del volumen negocio. Por ello, desde CARSA entendemos que una internacionalización será efectiva si se produce de manera sistemática, sustentada por un proceso de reflexión estratégica y si busca resultados sostenibles en el tiempo.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Como parte del proceso de reflexión, es fundamental que una empresa analice su propia situación. Esto implica analizar e identificar las capacidades, habilidades y ventajas competitivas que posee la empresa, tanto desde el punto de vista humano, como desde el económico. Todo ello será de gran importancia a la hora de determinar si la empresa es competitiva y está preparada para salir al exterior.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

En principio, no podemos decir que exista un patrón común a todos los casos; en CARSA tratamos de que cada plan de internacionalización se adapte al máximo a las necesidades del cliente. No obstante, existen ciertas pautas que nos pueden guiar a través del proceso. En primer lugar, es imprescindible realizar una radiografía de la empresa que nos indique en qué situación se encuentra, de cuántos recursos dispone y a dónde es capaz de llegar. En segundo lugar, habrá que estudiar los factores externos que afecten a la actividad de la empresa, haciendo hincapié en el entorno sectorial de la misma. Esta información será crucial para establecer los objetivos a alcanzar y para definir la estrategia de la empresa. En caso de que sea conveniente la internacionalización, se tratará de hacer un matching entre la empresa y el mercado de destino, para terminar analizando cuál es la forma más adecuada de abordar el área geográfica elegida. Una vez realizado todo lo anterior, será conveniente cuantificar económicamente la inversión a realizar. Además, una vez trazado un plan de internacionalización siempre es recomendable llevar un seguimiento del proceso y elaborar un plan de contingencias en caso de que los resultados se desvíen de lo esperado.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

La internacionalización, al fin y al cabo, es una estrategia empresarial tan válida como tantas otras. Por tanto, solamente tomaremos la decisión de internacionalizarnos en caso de que sea una línea estratégica adecuada para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La depresión del mercado nacional ha hecho que muchas empresas se hayan visto forzadas a mirar hacia fuera de nuestras fronteras. Sin embargo, la internacionalización no es la respuesta para todas las empresas ni para todos los sectores.

"Vender esporádicamente en el exterior no es internacionalizarse"

Cristina de la Maza
Gerente Internacional de Carsa

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Precisamente, la falta de análisis, de reflexión, de información y de preparación son algunos de los errores que se cometen con mayor frecuencia. Los mercados internacionales son cambiantes, exigentes y presentan un mayor grado de competitividad. La empresa debe ser capaz de competir en estos mercados intentando maximizar sus probabilidades de éxito y no puede lanzarse uno a la aventura sin preparación alguna. Las empresas han de ser conscientes del escenario donde van a desarrollar su negocio y de los riesgos que todo ello comporta, sobre todo si se dirigen hacia países en vías de desarrollo.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

A nivel nacional tenemos la figura del ICEX, que cuenta con una completa red de oficinas en el exterior. Asimismo, existen organismos de fomento a la exportación a nivel autonómico (SPRI, IVEX, Acció, Extenda) y Cámaras de Comercio, que realizan una labor complementaria a la del ICEX. Todos ellos están realizando una labor muy importante a pesar de que sus esfuerzos se están viendo limitados por el creciente volumen de empresas españolas en el exterior.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Nadie conoce mejor que la propia empresa su negocio, su mercado, sus circunstancias. Lo que va a aportar la consultora especializada en internacionalización es una perspectiva distinta, una metodología y un conocimiento profundo de los mercados internacionales. Ayudará a la empresa a comprender dónde se encuentra, qué habilidades, qué capacidades y de qué recursos dispone, cuáles son los factores clave en el proceso de internacionalización, qué elementos se han de tener en cuenta al emprender esta aventura, cómo identificar las oportunidades de negocio, cómo minimizar riesgos, etc. De esta manera, facilitará, agilizará y estructurará la toma estratégica de decisiones de cara a la internacionalización.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

CARSA lleva más de 25 años prestando servicios de internacionalización a sus clientes, lo que nos ha dotado de experiencia y perspectiva. Es evidente, dadas las circunstancias actuales, que el panorama internacional figura como una salida lógica para nuestras empresas. Sin embargo, ¿qué ocurrirá cuando escampe la tormenta? Recordemos que vender esporádicamente en el exterior no es internacionalizarse. Lo que realmente resulta prioritario es que el tejido empresarial español esté preparado cuando decida salir al exterior y, cuando lo haga, lo haga siendo consciente de lo que está haciendo, de forma ordenada y con el objetivo de que la actividad de empresa en otros mercados suponga un crecimiento positivo y sostenido de su negocio.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Muchos de los modelos de negocio tradicionales se están quedando claramente obsoletos en un escenario económico cada vez más interconectado y global. Cuando buscamos hacernos hueco en los mercados internacionales, la competencia se acentúa, nos encontramos con barreras de entrada a los mercados y nos enfrentamos a multitud de obstáculos de diversa índole. Por estos motivos, es necesario que la empresa sea flexible, sea capaz de adaptarse a otros mercados a medida que éstos cambian y que busque la innovación continua en todos los ámbitos de su actividad.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Al igual que la internacionalización no es la respuesta idónea para todas las empresas, tampoco existen destinos que de por sí sean mejores que otros. Cuando hablamos de economías emergentes, nos referimos a países que presentan una serie de condiciones que resultan muy atractivas, pasando por alto costes y riesgos que este tipo de economías conllevan. A fin y al cabo, lo que nos demuestra la experiencia es que cada empresa y sus circunstancias son únicas.

"Solamente tomaremos la decisión de internacionalizarnos en caso de que sea una línea estratégica adecuada para el crecimiento y desarrollo de la empresa"

Nieves Martin Rojas
Directora Internacional de
Chances Solutions

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Existen varias opiniones al respecto, según se tenga en cuenta a la Unión Europea como espacio único y como mercado doméstico. Una empresa es internacional cuando tiene negocios, filiales, sucursales o intereses fuera de la Unión Europea.

Generalmente se establecen varias fases para el proceso de internacionalización empresarial:

a) La empresa no realiza ninguna venta internacional. Se produce de forma inesperada y puntual, con lo que se infla el precio de venta pensando en hacer un buen negocio, hasta que el cliente encuentra otro proveedor más económico.

b) El empresario se da cuenta de esto y empieza a buscar al cliente extranjero, empezando por los mercados más próximos geográficamente.
c) La empresa mantiene su presencia en los mercados próximos e inicia la prospección de mercados más lejanos. Para ello necesita ya una estructura comercial internacional y se diseña un plan estratégico de expansión. La facturación exterior aumenta considerablemente.
d) Se establecen filiales comerciales, lo que conlleva un aumento de la inversión en recursos humanos y marketing.
e) La empresa es internacional: se establecen centros productivos, logísticos o comerciales en mercados exteriores buscando costes más bajos y mayor competitividad.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Financiación, un producto interesante y competitivo y, a nivel personal, coraje por parte de los directivos.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

El objetivo de la realización del plan de internacionalización es que la empresa lleve a cabo una reflexión de su posición actual en el mercado que le permita identificar los retos para su expansión y definir una estrategia de internacionalización.

Partiendo de la estrategia definida, se desarrolla un plan operativo para la puesta en marcha y ejecución de las acciones que la empresa debe llevar a cabo para lograr los objetivos marcados en el plan. Con la realización del Plan de Internacionalización su empresa podrá:

- Conocer mejor sus capacidades para abordar la internacionalización
- Seleccionar los mercados más atractivos
- Seleccionar la forma de entrada más efectiva
- Preparar la estrategia comercial más eficaz
- Preparar una campaña de comunicación internacional
- Preparar una oferta internacional
- Preparar un presupuesto para la puesta en marcha del plan

El diseño del plan operativo lleva consigo el análisis y estudio de las ventajas competitivas, análisis de las formas de entrada, selección, prospección e investigación de mercados, diseño del marketing mix, diseño del plan de acción, presupuestos y análisis de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción.

La puesta en marcha del plan de acción se puede llevar a cabo con el apoyo de las oficinas en los países destino, como un servicio comercial personalizado, y con el seguimiento de nuestros asesores en operativa de import /export.

Dada la situación cambiante del mercado global, y la incidencia de la crisis en determinados sectores, puede ser conveniente también replantear la estrategia de internacionalización llevada a cabo hasta el momento, ya sea por el agotamiento del modelo anterior, por cambios en los mercados en los que la empresa ya estaba

comercializando sus productos o servicios, o por cambios en las estrategias de productos y de posicionamiento en los mercados exteriores. De esta adaptación puede depender la supervivencia y potencial crecimiento de la empresa en el mercado internacional.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Yo creo que siempre hay un producto que interese a un país pero hay que ser muy cuidadosos al analizar la viabilidad y que el esfuerzo compense el retorno que vamos a conseguir.

Hay sectores en España que les resulta muy difícil salir al exterior (artes gráficas, por ejemplo) porque vienen todos de una estructura empresarial familiar muy tradicional y porque la informatización de los procesos lo ha universalizado mucho a nivel internacional.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Personalmente creo que ir de quijotes, por la vida. En concreto, en el mercado latinoamericano, creer que los otros no saben o están incapacitados. Creo que nos falta humildad al salir fuera, lo que nos impide estar abiertos a nuevas maneras de hacer las cosas y, en definitiva, a aprender.

Otro error es la falta de preparación. En el ámbito de la pequeña y mediana empresa, la falta de conocimientos y de preparación lleva a confiar de quien no sedebe y, en consecuencia, a desconfiar de quien puede ayudarnos más. En muchos aspectos se sigue con la estrategia de prueba-error, lo que lleva a pérdida de tiempo y dinero. En definitiva, intentar hacerlo sin un plan estratégico y de acción, falta de preparación, incumplimiento del plan de exportación, desilusión ante el fracaso, falta de política de marca, creer que otros te darán todo hecho, no haber investigado lo suficiente el mercado destino y la falta de especialización.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

En la actualidad son muy escasas, la verdad. Destacamos los Créditos Ico y las líneas de financiación de algunas entidades bancarias como son el Banco de Santander o el Sabadell. El Icex acaba de lanzar un programa, ICEX-NEXT que desarrolla este aspecto. Son importantes también los fondos de COFIDES, para mercados y productos concretos (energía, sostenibilidad). El problema es que las garantías que exigen siguen siendo desproporcionadas y la pequeña y mediana empresa, que es la que necesita salir, está en una situación crítica y, generalmente, no las pueden cumplir.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Fundamentalmente aportan experiencia, lo que a la larga es un ahorro de tiempo y de dinero. Las consultoras se conocen los mercados y ya saben por dónde ir para no cometer errores. Ellos ya se han equivocado antes y evitan errores a las empresas, lo que supone un ahorro considerable de tiempo y de dinero y facilita el éxito de la misión.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Indudablemente. El único sector que está creciendo en los años que llevamos de crisis es el de comercio exterior y, en este aspecto, la consultoría es imprescindible.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Necesitan innovar, no sólo adaptándose y utilizando las nuevas tecnologías, invirtiendo en nuevos procesos de producción, bienes y servicios, sino también reorganizando sus recursos humanos y sus métodos de gestión.

La crisis está obligando a las empresas a reestructurarse para sobrevivir. A limpiarse eliminando lo superfluo a todos los niveles: personal, financiero, etc. Se están ajustando los precios y los costes a la realidad del mercado. Todo esto mejora la competitividad empresarial aunque dejando a muchas empresas por el camino.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Conociendo las dificultades que tenemos los españoles con el idioma y por propia experiencia, creo que Latinoamérica es el destino natural de las empresas españolas. La lengua y la cultura son las mismas, con matices, lo que ayuda a facilitar contactos y da más fluidez a las relaciones comerciales que, no olvidemos, no dejan de ser relaciones humanas. Las condiciones políticas de algunos países hacen que la actividad exportadora sea arriesgada: países en guerra, inestables socialmente, etc., ponen freno a la iniciativa empresarial para salir al exterior.

> "Nos falta humildad al salir fuera, esto impide estar abiertos a nuevas maneras de hacer las cosas y, en definitiva, aprender"

Luis Mario García Lafuente
Director del Departamento Internacional de Cifesal

"El error más común a la hora de internacionalizar es pensar que la estrategia de ventas que funciona a nivel nacional puede trasladarse directamente al mercado exterior objetivo sin mayores esfuerzos"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Personalmente, considero que una empresa es internacional cuando los resultados procedentes de la venta de productos y servicios en mercados exteriores contribuyen significativamente a su estrategia comercial. Es decir, si la estrategia comercial se basa en beneficios, serían beneficios relevantes de la actividad en el exterior; si se basa en facturación, facturación relevante en dichos mercados exteriores.

Qué se considera "relevante" es en mi opinión discutible. Yo pienso que a partir de un 30% sostenido varios años del indicador estratégico que persiga, la empresa tiene ya un carácter razonablemente internacional. Por simple lógica de amplitud de mercados, normalmente la empresa internacional sigue una curva de crecimiento en el mercado exterior, hasta llegar a un punto de equilibrio (o ruptura) vinculado a su estructura fija mínima en el país de origen.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Yo aconsejo trabajar en tres ámbitos:

- Producto diferenciado y consolidado a nivel nacional con demanda en el país objetivo.
- Conocimiento real y aceptación de la cultura socioeconómica del país/tipo de cliente objetivo.
- Capacidad de inversión en recursos para la actividad en el país objetivo a medio plazo (mínimo de tres años).

Estos ingredientes, aderezados con paciencia y tesón, suelen dar resultados en la mayoría de los casos.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

En primer lugar, fijarse expectativas claras y concretas de lo que quiere conseguir (meta de facturación, cuota de mercado, etc.), que se puedan medir periódicamente, para corregir las desviaciones.

En segundo lugar, vincular esas metas a los tres principios mencionados anteriormente (qué vender, cómo venderlo, cuántos recursos invertir para ello).

No creo que el procedimiento se diferencie significativamente de cómo se desarrolla un plan estratégico de un nuevo producto. Otra cosa es que la empresa cuente internamente con las capacidades para determinar todos los elementos precisos.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Esta pregunta es muy general. Honestamente pienso que tal como se formula, no.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

En mi experiencia, el error más común es pensar que la estrategia de ventas que funciona a nivel nacional puede trasladarse directamente al mercado exterior objetivo sin mayores esfuerzos (es un indicador del desconocimiento del mercado objetivo).

El riesgo más importante, en mi opinión, es menospreciar el aspecto de los costes. Creo que la mayoría de las empresas que persiguen un contrato internacional con una estrategia seria, lo consiguen tarde o temprano. Otra cosa es que el beneficio económico que consigue con ello sea satisfactorio con respecto a las expectativas, sobre todo en el inicio. Lamentablemente, en muchos casos la empresa es celosa.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

En dos palabras, escasas y caras. En España se abusa de la financiación a través de bancos tradicionales y se desconoce (se carece, en general) de instrumentos de private equity, (es decir, participación de inversores privados especializados en negocios de ámbito internacional). Hay que añadir a este respecto que, en general, las empresas también son reacias a innovar en estos instrumentos de financiación, por miedo a perder el control de la operación, lo cual no ayuda al cambio.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Si se me permite ser impertinente, dudo que haya consultoras expertas en internacionalización. Conozco muchas consultoras nacionales que abarcan, a lo sumo, tres o cuatro sectores económicos de especialización. Imagínese una consultora que abarque todos los sectores económicos en todos los mercados exteriores.

Lo que sí existen son estupendos profesionales que pueden ayudar a la empresa a solucionar sus problemas específicos (legales, financieros, fiscales, aduaneros, etc.) en mercados (países o regiones) también específicos, de manera satisfactoria, y normalmente rentable.

Si yo fuera una empresa con esta necesidad, segmentaría mis expectativas en producto, mercado y canal de venta deseado (o precisado), y pediría referencias específicas a la empresa consultora en esos tres dominios antes de contratarla.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Desde el punto de vista de la oportunidad, sin duda. Personalmente, llevo casi 20 años involucrado en negocios internacionales y nunca he dejado de aprender (y de estudiar). Sólo llevo cuatro asesorando a empresas, y lo hago para un canal de ventas concreto y para servicios muy específicos. Es decir, el mercado es tan amplio y, a la vez, con tantas especificidades, que los profesionales cualificados tienen grandes oportunidades de posicionarse para solucionar los problemas concretos de las empresas exportadoras.

Desde la perspectiva de la demanda, y en un mercado global, no concibo empresas en crecimiento en ningún país que no vendan (significativamente) en mercados exteriores. Otra cosa es que coyunturalmente, que es donde creo que va su pregunta, estemos viviendo multitud de problemas en lo relativo tanto al endeudamiento como a la financiación de las empresas, que hacen que la demanda en España sea en estos momentos, en general, relativamente baja y, sobre todo, con poca capacidad de inversión en la contratación de consultores cualificados.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Si yo tuviera una solución, seguro que me fichaban en política. Ahora en serio, en mi opinión, evaluar sus planes de negocio de manera continua y rigurosa y adecuarlos de manera flexible a las circunstancias ambientales. Fomentar el desempeño por objetivos entre sus trabajadores, evaluarlo y dotarse de políticas de actuación (correctoras/ compensadoras). Un mayor acercamiento entre empresarios y empleados que permita hacer evolucionar el concepto general de empresa entre la ciudadanía que, a veces, pienso que la mente de algunos ciudadanos se quedó anclada en los paradigmas heredados de la Revolución Industrial.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Se puede. Ahora bien, yo suelo decir que cuando en los negocios se habla de destinos idóneos, ya es demasiado tarde para ir allí. Hace muchos años oí decir que el emprendedor quiere ser el primero y el gerente simplemente no equivocarse. Cuántos gerentes pensaron hace unos años que la construcción era el sector idóneo para invertir en España...

David Carnicer Sospedra
Socio Director de Consortia Consultores

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Básicamente, debe seguir cinco pasos:

1. Evaluar su potencial de internacionalización, teniendo en cuenta todos los aspectos que dan valor a su oferta y a su capacidad empresarial.

2. Investigar en profundidad los diversos mercados (sin prejuicios) y seleccionar de manera sistemática y objetiva los países prioritarios a los que atacar.

3. Seleccionar la forma de acceso más adecuada de entre las existentes en los mercados prioritarios.

4. Diseñar un mix de marketing adecuado y específico para cada mercado (políticas de producto, precio, distribución y comunicación)

5. Sólo en ese momento, ejecutar e implantar las estrategias, poniendo en marcha todo el operativo necesario para conseguir los objetivos con una perspectiva a medio plazo.

"A veces, estar en disposición de salir al exterior exige tantos cambios y refuerzos de estructura que tal opción se hace inviable a corto plazo"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Una empresa es internacional cuando se mueve con soltura en los distintos países en los que actúa no sólo a nivel comercial, sino también en términos de diseño de productos, subcontratación, gestión de recursos humanos, producción, comunicación, etc.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Aparte de ser capaz de generar valor por medio de su actividad empresarial, la empresa debe disponer de recursos financieros adecuados, de personal capacitado y, sobre todo, de mentalidad emprendedora.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

En principio sí, pero sólo en caso de que se tenga realmente algo que aportar a unos mercados cada vez más exigentes. A veces, estar en disposición de salir al exterior exige tantos cambios y refuerzos de estructura que tal opción se hace inviable a corto plazo.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Son casi siempre los mismos y suelen provenir de una actitud poco profesional al enfocar el proceso de internacionalización. Hay que entender que internacionalizarse de verdad es algo muy parecido a emprender y, por tanto, es algo más bien global, no sólo comercial. Y ello, además, en circunstancias inicialmente adversas para todo aquél que viene de fuera, lo que exige muchos esfuerzos y una mentalidad adecuada.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Son cada vez más complicadas: es mejor depender sólo de recursos propios. No obstante, existen algunas ayudas a nivel nacional y autonómico para aliviar los gastos e inversiones que supone la salida al exterior, así como fuentes de financiación para proyectos de inversión en el exterior a cargo de diversas entidades de apoyo a la internacionalización.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Aportan profesionalidad, conocimientos técnicos y, sobre todo, experiencia anterior en otros proyectos que les dan una idea más clara de los pasos a dar y también de los obstáculos que hay que vencer.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Hay una demanda creciente de este tipo de consultoría, no sólo por razones coyunturales obvias a causa de la crisis económica, sino también porque muchas empresas se han dado cuenta de que la salida al exterior no es algo opcional, sino un camino obligado para la consolidación de una firma a medio y largo plazo.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Fundamentalmente incorporar valor y diferenciación a su oferta en términos de producto y servicio.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Depende de la empresa y del sector, aunque, evidentemente, América Latina es el destino más apreciado por su cercanía lingüística y cultural, así como por el importante nivel de crecimiento económico que está experimentando. Es por ello que hemos reforzado últimamente nuestra red de oficinas propias y colaboradoras en esta área geográfica.

"Muchas empresas se han dado cuenta de que la salida al exterior no es algo opcional, sino un camino obligado para la consolidación de una firma a medio y largo plazo"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Cuando ésta tiene sus productos o servicios en otro país o países.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Depende de cada caso, primero tiene que tener una investigación detallada del país que quiere exportar.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

La estrategia es de acuerdo con la empresa y el país al que va a entrar. Si la empresa en cuestión está pensando en contratar una consultoría que le ayude en el proceso, es conveniente que sea una empresa especializada no solamente en cuestiones básicas, sino que también tenga asesoría cultural del país en concreto, como es nuestro caso.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Sí, hay varios países abiertos para esto, y la actual economía de España lleva a exportar los productos para generar riquezas.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

La falta de información es el mayor error, o la información errónea. Las investigaciones de mercado hechas por personal especializado son una inversión imprescindible para poner en marcha un proyecto de internacionalización.

6.¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Depende mucho del país.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

En nuestro caso somos especialistas en Latino América. Brasil es uno de los países que viene aportando mucho a la economía mundial y es el mayor foco de nuestra empresa. Además de hacer la investigación de mercado, podemos ayudar al empresario en muchos campos del proyecto, como acompañar en estudios de campo. Es común que antes de la puesta en marcha vayamos con el cliente a Brasil, por ejemplo, ya con citas

Gladys Domínguez
Gerente de Euro Supremas

"Las investigaciones de mercado hechas por personal especializado son una inversión imprescindible para poner en marcha un proyecto de internacionalización"

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Sí, muchas empresas buscan servicios personalizados como el nuestro, pues no es una cosa genérica, ya que cada cliente tiene un producto o servicio distinto. No es una jornada como las que hacen varias cámaras de comercio, en las que llevan a los empresarios pero no sacan ningún negocio formalizado de las mismas. Nosotros hacemos la cosa más direccionada.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Producción y precio. Cuanta más producción tengan, más precio tendrán, pues tendrá mejor precio en los géneros (materias primas) y, además del mercado interno, podrá exportar, siempre teniendo en mente que no se puede descuidar nunca la calidad. Es necesario negociar con proveedores y clientes y tener una red de distribución fuerte, dentro y fuera de España.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Sí, siempre que se haga un buen trabajo de investigación y negociación.

Javier Bajo Moreno
Director General de Eurodalian

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Cuando la necesidad estratégica nos impulsa a desarrollar e irrumpir en nuevos mercados diferentes al nuestro. La crisis que nos azota es un estímulo, cuando no una necesidad, para abordar la aventura de la internacionalización.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Es fundamental que exista una planificación estratégica integral, un análisis detallado y una aplicación de herramientas de marketing dirigidas a los mercados internacionales donde deseemos exportar nuestro negocio.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

En primer lugar, conocer las razones que la causan, es decir, si es consecuencia del crecimiento de la empresa, si se pretende diversificar el riesgo de trabajar en un sólo mercado o si se busca una mayor rentabilidad en el mercado internacional. En segundo lugar, hay que ser consecuentes con las decisiones tomadas pese a las dificultades que seguro nos vamos a encontrar.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

En términos generales, sí. Desde Eurodalian, con el paso de los años y de la experiencia atesorada, vemos que hay una gran diferencia entre las empresas que quieren o necesitan internacionalizarse. En ambos casos la determinación y convencimiento serán las claves del éxito.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Uno de los principales errores, quizás el más frecuente, es la falta de información real del mercado a desarrollar. Esto, sí o sí, aboca al fracaso. Otro error habitual es intentar imponer nuestro modelo de negocio usando las mismas claves de éxito que las usadas en nuestro mercado. Y esto no debe ser así. Cada mercado tiene sus propias "claves de acceso" y, al igual que lo estamos en nuestro país, debemos estar muy relacionados para llevar a cabo nuestra internacionalización.

Nuestra consultora está especializada en China, en cuyo mercado contamos con una experiencia de más de 40 años, lo que, obviamente, nos hace estar muy relacionados. En países como China (muy cerrado, con una cultura milenaria), muy pocas empresas se paran a pensar lo importante que es desarrollar las relaciones inter personales y lo ligado que ello está a la internacionalización.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Hoy en día no se le puede pedir mucho a los bancos. La realidad es que debemos contar con recursos propios para que la internacionalización estratégica sea eficaz. No obstante, países como China (segunda economía del mundo y, a día de hoy, la más solvente), ofrece ayudas económicas y ventajas fiscales muy importantes a empresas de diferentes sectores que realmente deseen internacionalizarse y aportar su granito de arena al gran crecimiento que China está teniendo.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Experiencia y relaciones profesionales. Suele decirse que el hombre es el animal que tropieza dos veces con la misma piedra y esto es justamente lo que evitamos a nuestros clientes: ¡que tropiecen!
En términos empresariales un "tropiezo" puede llevar a una crisis interna en nuestra empresa, pérdida de competitividad frente a nuestros competidores, deterioro de nuestra marca/producto, pérdida en inversiones económicas e, incluso, a tirar "la toalla", es decir, abandonar el proyecto iniciado.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

¡Desde luego! Hoy en día debemos abarcar más para mantener lo mismo que ya teníamos. Cada día hay más competencia pero también más oportunidades de negocio. La diferencia con el mundo que dejaron nuestros abuelos es justamente la experiencia que, consultoras como Eurodalian, hemos recogido durante muchas décadas y ofrecemos a nuestros clientes para que alcancen sus objetivos y se diferencien de su competencia.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Decisión e inversión. En España contamos con grandes empresas y empresarios y ofrecemos productos y servicios de primer nivel. Tan sólo debemos creer en nuestras posibilidades y realizar una buena selección de la consultora que nos debe guiar y aconsejar en nuestra internacionalización. En otros países, vemos como, desde el nacimiento de una empresa, ésta se ve ligada a una consultora especializada que la guía y asesora de forma natural en todos sus planes estratégicos.

De igual modo que en las empresas españolas vemos natural contar con despachos de abogados externos quienes nos asesoran durante nuestra vida natural empresarial , las consultoras especializadas aportamos y mejoramos las empresas de nuestros clientes haciéndolas más competitivas.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

No cabe duda que China ofrece al empresario español una oportunidad inmejorable a nivel global, tanto si buscamos reducir costos buscando proveedores, quienes deben cumplir targets en precio, calidad y servicio, o estableciendo un centro de producción para abaratar costos directamente, o incrementar nuestras ventas exponencialmente y asentarnos en el mercado doméstico chino.

Ahora bien, cuando uno habla de China e internacionalización en un mismo contexto, la experiencia y la paciencia serán la clave de nuestro éxito.

> "La crisis que nos azota es un estímulo, cuando no una necesidad, para abordar la aventura de la internacionalización"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

La empresa se puede considerar internacional siempre que ha comenzado sus ventas en exportación y mantenga una actitud constante en la ampliación y/o mantenimiento de esa dimensión internacional.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Existen algunos requisitos que son básicos, entre ellos:

- Actitud internacional.
- Objetivos a largo plazo. No se pueden medir los resultados en periodos que sean inferiores a 5 años.
- Producto y/o servicio con una posible demanda internacional.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a los mercados.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

En primer lugar, se debe hacer un estudio pormenorizado del producto y/o servicio a exportar.

Fijar unos posibles países objetivos para nuestro producto y servicio.

Adaptar ese producto y/o servicio al país objetivo.

Establecer un departamento de comercio exterior propio o, bien, delegar esta función a una empresa externa especialista en mercados internacionales, este último punto muy aconsejable en la mayoría de los casos.

Establecer unos presupuestos anuales y/o planificación de acciones comerciales a desarrollar para conseguir los objetivos fijados.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

En estos momentos, en los que la crisis, sobre todo a nivel nacional, es elevada, más que nunca es recomendable que todas las empresas deban, cuanto menos,

"En estos momentos, más que nunca, es recomendable que todas las empresas deban, cuanto menos, realizar un estudio de posibilidades de exportación"

Carlos Díez Sánchez
Director General de Foobespain

realizar un estudio de posibilidades de exportación. No debemos tener la menor duda que hay que diversificar mercados.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Sobre todo mirar a corto plazo. La mayoría de las empresas no tienen la paciencia suficiente para poder afrontar los mercados exteriores. La internacionalización se debe desarrollar con miras a largo plazo.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

En este momento no hay demasiadas ayudas en cuanto a fuentes de financiación pero simplemente el hecho de tener clientes en el extranjero puede ser una fuente de financiación propia (Factoring internacional). También existen algunas líneas ICO que apoyan la internacionalización.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Sobre todo la experiencia en mercados internacionales, conocimiento sobre los clientes en exportación y dedicación 100% comercial, en nuestro caso, a la labor comercial.

Podemos decir que, más que consultores, en nuestra empresa somos comerciales.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Sí, de hecho hay numerosos profesionales que ven en este tipo de asesoramiento una salida laboral. En nuestro caso, tenemos una experiencia de 10 años en exportación y 7 años como empresa de consultoría internacional.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Sobre todo, ganar en flexibilidad y no solo laboral, sino en capacidad de adaptación de sus productos a los mercados exteriores y concienciación de internacionalización.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Depende del producto. En general no podemos hablar de determinados países, lo que sí está claro es que es más fácil el poder vender productos en mercados emergentes que en mercados que ya tienen una saturación elevada.

“La internacionalización se debe desarrollar con miras a largo plazo”

Lourdes Morales Morales
Directora de Hidmo Consultores

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Toda empresa que comercializa una parte significativa de sus productos y/o servicios fuera de su país de origen podemos considerar que es una empresa internacional. La globalización es el proceso económico, tecnológico, social y cultural que de manera más que creciente está unificando los mercados, sociedades y culturas del mundo a través de transformaciones, integrando las economías locales en una economía de mercado mundial donde la producción y los movimientos de capitales cobran su mayor importancia en empresas multinacionales. En los tiempos actuales, el fenómeno de la globalización ha despertado en algunos sectores un interés que ha movido a la empresa hacia mercados exteriores abriéndose a la internacionalización como camino al éxito económico. Una fórmula para medir el grado de internacionalización de una empresa puede ser el cociente entre sus ventas en el extranjero y sus ventas totales.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Cuando una Pyme decide exportar tiene que haber madurado la idea de abrirse a nuevos mercados después de hacer un estudio, identificando sus puntos fuertes y débiles, recopilando toda la información sobre el país, sus costumbres, el entorno, sus posibles competidores tanto internos como externos, los gastos de promoción exterior, personal propio en los departamentos de internacional y personal de apoyo en el país elegido, información sobre todos los trámites aduaneros y tributarios así como toda la documentación básica sobre transporte, seguros, certificaciones, normativa y legislación.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Una estrategia de internacionalización tiene como objetivo principal obtener el posicionamiento en un nuevo mercado. Para ello debemos tener muy bien definidos los objetivos de la propia empresa a medio plazo. Nuestra estrategia de empresa tiene que abrirse, no sólo a los nuevos mercados, sino a la innovación, estudios de I+D, colaboraciones y acuerdos con otras empresas. Los pasos que una Pyme Española debería seguir podríamos resumirlos con los conceptos de continuidad y estudio, desarrollando la capacidad de internacionalizarse cuando:

- Compruebe su potencial en el exterior.
- Conozca la operativa del comercio exterior y haya realizado simulaciones con distintas posibilidades y países.
- Obtenga toda la información necesaria para cubrir los trámites aduaneros necesarios y certificados requeridos.
- Conozca toda la documentación comercial, de transporte y seguros.
- Busque apoyo financiero para todos los gastos de prospección, promoción, contratación de personal especializado…

Principalmente, una Pyme que decide internacionalizarse debe crear su propio guion y saber que la incorporación a estos nuevos mercados es el principal motivo para diseñar un plan abierto y flexible a todos los cambios con amplia capacidad para reconocer los errores. La tarea de internacionalizar una pyme requiere mucho tiempo y los objetivos se conseguirán cuando resolvamos estos errores.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

En la actualidad, la gran caída del consumo interno está provocando un gran interés por nuevos mercados. No sólo la empresa española quiere posicionarse en nuevos mercados, y éste es el motivo principal que nos va a contestar a esta pregunta. Cualquier empresa que desarrolle una estructura capaz de solucionar las demandas de su cliente puede posicionarse en cualquier parte del mundo, con tiempo, innovando e invirtiendo a medio/largo plazo.

Algunos sectores, como la industria del automóvil, calzado, juguetes…, son más viables, son la base de las exportaciones desde hace mucho tiempo. La necesidad de vender, encontrar nuevos canales de distribución, nuevos clientes, etc., fomentará la internacionalización de la empresa que tenga un buen producto y mejor servicio.

No se nos puede olvidar el gran fenómeno de la "venta on-line", que va a permitir que cualquier pyme pueda posicionar su producto en cualquier parte del mundo.

5.¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Los principales errores de las empresas españolas se fundamentan en la estructura, las costumbres y el día a día. Cuando una pyme decida internacionalizarse debe hacerlo basándose en un estudio coste-beneficio y la pyme española no está acostumbrada a trabajar bajo esas directrices: se toman decisiones porque los plazos se acaban, se realizan gestiones en el día a día por rutina sin estudiar las posibilidades de control que minimicen los errores, no se invierte todo lo necesario en formación, no se hacen estudios ni estrategias de negocio, no se trabaja en equipo ni dentro de la propia empresa ni con otras empresas del mismo sector…. La situación actual de crisis nos está ayudando a ver de cerca todos los problemas que se producen en el día a día y, si solucionamos esas barreras, minimizaremos los riesgos al internacionalizar nuestros productos y servicios.

6. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Una consultora especializada en internacionalización va a proporcionar un asesoramiento, total o parcial, a la empresa que va a necesitar ayuda desde el momento que decide abrirse a nuevos mercados, obtener financiación, realizar y analizar la viabilidad de su estrategia, el cumplimiento del plan de trabajo… Dará un valor añadido a la empresa que contrata sus servicios añadiendo mayor experiencia y conocimiento. Una empresa que contrata los servicios de un consultor especializado en comercio exterior centrará todas sus energías en realizar lo que sabe hacer: fabricar su producto, comercializar sus servicios… y, aprovechándose en toda la experiencia del consultor, aportará mayor beneficio a su empresa.

7. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Las empresas españolas se enfrentan a uno de los retos más duros de las últimas décadas: cómo ser competitivos fuera de nuestras fronteras. La crisis actual será la entrada a un nuevo ciclo donde la formación, la movilidad, la información, las nuevas tecnologías, los nuevos y limitantes sistemas financieros, etc., van a ser la base para satisfacer la demanda de los consumidores. Las empresas españolas tienen que motivar y formar a sus trabajadores, innovar en sus procesos productivos, establecer estrategias realistas y estimular su presencia en nuevos mercados.

8. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Si consideramos que la globalización no entiende de fronteras, el mundo será el cliente de tu empresa. Si hablamos de potenciales clientes, tendremos que entender que los países de culturas, idiomas y costumbres mediterráneas son fáciles para las empresas españolas. Si nuestra tarjeta de presentación es Marca España, nos avalan las grandes empresas (Inditex, Telefónica, Santander…), que nos presentan como emprendedores en China, India, África… Si hablamos de rentabilidad, debemos centrarnos en vender al menor costo con el mayor beneficio y para ello venderemos en países con acuerdos donde los trámites aduaneros y logísticos se agilizan por los reconocimientos mutuos. En la nueva era tu cliente será todo aquel país al que puedas demostrarle una gran capacidad para adaptarte a sus necesidades calidad-precio en tiempo real.

"La "venta on-line" va a permitir que cualquier pyme pueda posicionar su producto en cualquier parte del mundo"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Cuando se desarrolla negocio de forma continuada y sostenible en un entorno internacional. El concepto de internacionalización de la empresa, en su sentido más amplio, se refiere a la internacionalización de la comercialización, producción y finanzas, es decir, internacionalizar todas las funciones que permitan a una empresa desenvolverse con éxito y aprovechar todas las oportunidades que ofrece el ámbito internacional.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

• Capacidad Operativa. Necesidad de asegurar el nivel de producción y su posible aumento para que permita cumplir los plazos de entrega requeridos.
• Capacidad Comercial en el Mercado Doméstico. Necesidad de poder mantener la cuota de mercado en el mercado doméstico a la vez que se inicia el mercado exterior.
• Capacidad Financiera. Necesidad de asegurar la capacidad financiera que atienda las inversiones requeridas, tanto al inicio como en la continuidad del desarrollo de los mercados exteriores.
• Capacidad de Gestión. Necesidad de dotarse de un equipo de gestión especializado, con experiencia internacional, principalmente comercial.
• Compromiso de la dirección con el desarrollo del plan, ya que se trata de actuaciones a medio y largo plazo.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Preguntarnos: ¿Podemos desarrollarlo internamente o para asegurar el éxito del proceso debemos contar con expertos externos?

A. Análisis del Entorno Propio:
- Conocer mis capacidades internas. Recursos financieros, producto, producción, etc.

B. Realizar una Investigación de Mercado
- Entorno internacional donde voy a trabajar
- Competencia

C. Selección de:
- Mercado
- Líneas de producto
- Formas de entrada al mercado

David Mor Vila
Socio Director de Ifedes Consultores

- Definición de Estrategias, objetivos por mercado y presupuesto

D. Desarrollo del Marketing Mix internacional
- Producto, precios, distribución y promoción

E. Implantación
- Aplicación por parte de los equipos seleccionados
- Coordinación, control y evaluación

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Básica, no recomendable. Es clave para el crecimiento y en muchos casos para la supervivencia de nuestras empresas. Solo o acompañado, pero es necesaria para la competitividad de la empresa. Hoy en día, la cooperación entre empresas es clave para que, muchas de ellas, puedan iniciar o potenciar la internacionalización.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

- No realizar el correcto análisis inicial que nos permita diseñar un plan que permita mantener una estrategia coherente y conseguir estabilidad de ventas en los países objetivo. Durante el proceso, podemos conseguir vender algo, lo que solemos llamar vulgarmente, "pelotazos", que nos hacen parecer lo que no es. La clave es la continuidad siguiendo una buena estrategia definida y retroalimentada por la información que vamos obteniendo del mercado.
- Esperar resultados a corto plazo.
- No estar en el país destino de forma constante. Esperar a que, porque hemos visitado el país, estado en ferias o vendido algo, ya está todo hecho. Lo que suele pasar es que pasa el tiempo sin que pase nada, o que las ventas se caigan y no sepamos el porqué.
- No hacer una buena planificación financiera que soporte el proceso y nos permita aplicar los recursos necesarios.
- No contar con personal cualificado.
- No tener claro con qué productos inicio el proceso y crezco.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Existen vías de entes públicos que apoyan a las pymes en sus procesos con distintas herramientas, cuyo objeto es acelerar etapas o el proceso global de internacionalización. Entidades como el ICEX, Cámaras de Comercio y los distintos organismos regionales de promoción del comercio internacional. La opción bancaria a través de organismos como el ICO o mediante acciones directas es otra posibilidad. Dependiendo de nuestro producto y capacidades existe la alternativa, incluso, de abordar algunos mercados que nos permiten financiarnos con las ventas.

7. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

En la coyuntura actual cualquier actuación que enfoque a la empresa hacia el mercado y permita desarrollar negocio es clave. Dentro de los procesos de orientación comercial, crecimiento en ventas y desarrollo geográfico, el proceso de internacionalización está incluido y, por lo tanto, es una de las actuaciones más demandadas en la actualidad.

8. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Hablamos de estar competitivos, significa ser capaz de vender tu producto ganando dinero, en un mercado global. Hablamos de innovar en gestión, en nuestros procesos comerciales, en desarrollo de producto y de ganar eficiencia, ser más productivos. Para todo ello, salir de nuestro entorno, abordar otros mercados, nos pone las pilas, nos ayuda enormemente a tener una visión mucho más amplia, mejorar nuestras capacidades de gestión, innovar en nuestros productos, reaccionar o adelantarnos a nuestra competencia, ganando cuota y permitiendo ser diferenciales en nuestros mercados. Vamos, nos hace trabajar para estar constantemente competitivos.

9. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Se puede hablar de países idóneos por sectores, productos o, incluso, cultura de empresa. No creo en los países idóneos para las empresa españolas, sino en la competitividad de una empresa o un producto para desarrollarse y vender en un mercado.

"La cooperación entre empresas es clave para que, muchas de ellas, puedan iniciar o potenciar la internacionalización"

“Las consultoras especializadas conocen el mercado y la legislación local, pero también la cultura de negocios del país de destino”

Carolina Rius Laorden
inQuve Business Development

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

El modelo tradicional de empresa internacional es aquella que pasaba de un entorno de venta doméstico, regional o nacional, a expandir la venta a otros países, es decir, una empresa exportadora. Sin embargo, hoy en día los modelos han cambiado y la empresa internacional requiere de un plan de negocio adecuado que no se limite única y exclusivamente a la internacionalización de las ventas. En la actualidad, el modelo tradicional convive con un nuevo tipo de empresas que llamamos born global, que se caracterizan por tener en cuenta en su plan de negocios el aprovisionamiento, las ventas y los recursos humanos en un plano internacional ya desde su creación.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

La calidad de los recursos humanos es un requisito imprescindible. La empresa debe contar con personal formado, especialmente con idiomas, personal dinámico y dispuesto a viajar, y si es posible multinacional. En un segundo nivel, es deseable que cuente con una red internacional de contactos, ya sea propia o lograda a través de instituciones de apoyo. El producto no es fundamental, ya que distintos mercados ofrecen nichos de negocio a todo tipo de bienes. Sin un personal capacitado, la internacionalización del negocio es complicada.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Las pymes tradicionales implantadas en el mercado nacional que quieren crecer ampliando su mercado en el exterior tienen a su alcance los programas institucionales que gestionan los organismos de promoción exterior como Cámaras de Comercio, ICEX u organismos sectoriales y autonómicos. Estos programas de inicio a la exportación incluyen la capacitación y la promoción. Un experto les guiará en la elaboración de un plan de internacionalización. Sin embargo, es un planteamiento que está muy centrado en el paso de las ventas del mercado doméstico al internacional. En mi opinión, una empresa que decida dar el paso debería analizar si tienen los recursos humanos adecuados. Una vez satisfecho este punto, sería necesario replantear la estrategia de negocio a nivel global, no sólo centrada en las ventas para maximizar su eficacia.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

No hay sectores o empresas más o menos elegibles. La internacionalización del negocio es

siempre una opción de crecimiento. Sin embargo, hay empresas que deberían trabajar a nivel local, centrarse en la venta a un mercado próximo y localizado. La internacionalización no es, ni debe ser, la única opción de crecimiento. Además, puede crear la ilusión de un crecimiento muy ambicioso, cuando lo que debemos buscar es la sostenibilidad de los proyectos. El replanteamiento del plan de negocio para adecuar el crecimiento a la sostenibilidad del proyecto es la clave del éxito de las empresas que emprenden el camino hacia el exterior.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Hemos detectado dos errores comunes en las pymes que apuestan por el exterior. En primer lugar, se planifican demasiadas acciones por año sin tener los recursos materiales y humanos para hacer un seguimiento adecuado. Las ventas se consiguen a medio plazo, por las acciones iniciales y la insistencia sobre el mercado. Sin esta segunda fase, es complicado llegar al objetivo final. Otro comportamiento habitual en el empresariado español es la reticencia a adquirir servicios para suplir las carencias en recursos de la propia pyme. En lo referente a los riesgos, vemos a menudo un exceso de dependencia en relaciones de confianza al invertir en el exterior, en lugar de rodearse de contrapartes con perfiles técnicos y profesionales solventes. En caso de evolución adversa, es necesaria una respuesta adecuada que los socios no siempre van a encontrar si carecen del conocimiento del proyecto, el mercado, la legislación, etc.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

Estamos experimentando un periodo de dificultad para la financiación de las pymes. Las empresas cuentan hoy fundamentalmente con los recursos propios. Sin embargo, los proyectos sólidos pueden acceder todavía a los productos de la banca comercial que, aunque tiene una actitud más conservadora en cuanto al crédito, sigue siendo una fuente a la que asistir. Asimismo, en 2013, el ICEX, a través del ICO, ha abierto dos líneas de crédito específicamente orientadas a fomentar las exportaciones y las inversiones en el exterior.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Aportamos know how en múltiples facetas. Las consultoras especializadas conocen el mercado y la legislación local, pero también la cultura de negocios del país de destino. En muchos casos, también aportamos recursos ejecutivos cuando las empresas carecen de ellos. Subcontratar servicios en los mercados de destino, puede abaratar el coste de la internacionalización. O sea, la consultora crea oportunidades que acaben en venta o inversión y ayuda a evitar riesgos haciendo más eficaz la acción exterior.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Sin duda, lo es. Cada vez las empresas españolas muestran mayor interés por las ventas en el exterior y se va tomando consciencia de la necesidad de expertos en el destino. Utilizando los servicios de una consultora se tiende a acortar el tiempo desde que se inicia la inversión hasta la obtención de resultados positivos. Pero todavía queda mucho camino por recorrer en la profesionalización de la consultoría de internacionalización como parte de la mejora de la competitividad empresarial y no cómo un recurso de aumento de ventas.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Debemos insistir en que lo imprescindible es mejorar la capacitación de los recursos humanos. Se puede atacar la mejora en diversos flancos: dominio de idiomas, mayor capacitación en comercio exterior, expatriados o personal local contratado en el destino… Las empresas españolas deben aprender a tener productos de mayor valor añadido para poder remunerar mejor a los profesionales cualificados, porque la competencia por los recursos humanos a nivel global es muy dura y no podemos permitirnos la pérdida del talento. En España hay que aprender a valorar los recursos humanos como una inversión y no como un gasto.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

En mi opinión, no hay mercados de destino idóneos, hay productos concretos para mercados concretos. Por ejemplo, India en estos momentos es un destino atractivo para los bienes de equipo. Los países emergentes están invirtiendo ahora en mejorar su producción por lo que pueden ser un destino interesante, mientras que los países maduros han sido tradicionalmente receptores de bienes de consumo. Sin embargo, en muchas economías emergentes vemos la creación de un segmento de grandes consumidores por lo que no podemos concentrar los bienes de consumo sólo en los mercados maduros. Se debe analizar el producto y su idoneidad para mercados de destino concretos.

"Es un peligro pensar siempre en lo idóneo antes de explorar y analizar, porque puedes perder buenas oportunidades"

Lilia Fernandez Aquino
Consultora de Estrategia y Negocio Digital
de MASmedios.com

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Cuando sus productos y servicios están disponibles y son consumidos por otros mercados. En el caso de la internacionalización digital, cuando la oferta de la empresa está disponible para otro mercado desde la red internet.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

Ante todo, estar preparada para responder a una nueva demanda y logística con la calidad aceptada por nuevos clientes que le permita ganarse la confianza de los mismos y construir su reputación online.

Tener un sitio web enfocado a la venta, adaptado al consumidor y país donde actuará, conocer el mercado local y disponer de una estrategia en consecuencia.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

Como cualquier estrategia, debe basarse en un modelo y plan de negocios, donde el canal online es una parte de la estrategia global de la empresa. La PYME que quiere internacionalizarse debe tener buenos colaboradores que le ayuden a dar los primeros pasos y diseñen una estrategia de marketing digital que los haga visibles, aportándoles la información inicial que necesitan para comenzar a tomar decisiones. Una estrategia integral de internacionalización digital debe ser muy específica en cuanto a tres estrategias de marketing online:

1. La estrategia de marketing en buscadores, especialmente de posicionamiento SEO (Search Engine Optimización) en ese mercado.

2. La Estrategia de marketing social que apoye el posicionamiento en buscadores (SEO) y le permita a la marca aumentar visibilidad y forjar su reputación digital.

Las tácticas de participación en comunidades on-line locales son adecuadas para aumentar la influencia a escala internacional de las PYMES y generar conversaciones alrededor de la marca.

3. La Estrategia de venta y confianza online.

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

Para algunos negocios es fácil la internacionalización digital, para otros, menos por diversas razones logísticas, legales, etc., pero, desde luego, no solo es recomendable, sino que es, además, una gran oportunidad para las PYMES, ya que las redes digitales están al alcance de todos y alrededor de éstas se agrupan hoy los consumidores globales.

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

Se cometen muchos errores al principio, como la falta de información adecuada del mercado, del comportamiento digital de los consumidores y, sobre todo, de cómo buscan, se informan y compran el producto en su red; no tener un modelo de negocio ni estrategia clara; pensar que un sitio web está internacionalizado porque la web está traducida; caer en la trampa de creer conocer al consumidor sólo por la interacción online y no fomentar otras acciones offline en los mercados; no disponer de servicios adaptados al consumidor, por ejemplo en algunos países para vender hay que prometer la devolución del producto; creer que se vende con campañas de adwords y enfocar la inversión allí sin disponer de una buena estrategia de visibilidad y posicionamiento a medio y largo plazo; mezclar los clientes internacionales de la marca en un mismo espacio social y no desarrollar y gestionar localmente los canales propios, entre otros errores de comunicación, etc.

6. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

La visión de cómo hacerlo y acompañarles en ese proceso. Formar parte de su equipo con un sentido práctico, comprometerse con resultados, asesorarles, formarles y ser capaces de rectificar la estrategia si es necesario por el camino.

7. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

La internacionalización es una oportunidad o, más bien, una necesidad creciente para la empresa española, así que desde esta perspectiva, sí es un negocio en alza. Las PYMES deben dejarse asesorar por empresas que demuestren disponer de conocimientos y experiencia en el mercado y negocio digital en general, más allá de ser expertas en alguna táctica concreta, porque entenderán mejor cómo funciona este mercado, podrán aconsejarlas adecuadamente y encontrar las mejores oportunidades.

8. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

Depende del producto, la oportunidad, el conocimiento, los contactos, las barreras, aspectos legales, etc., pero está claro que hay buenas oportunidades en mercados de más tamaño y capacidad de compra como Estados Unidos, Brasil o donde hablen tu idioma, como Latinoamérica, pero es un peligro pensar siempre en lo idóneo antes de explorar y analizar porque puedes perder buenas oportunidades.

"La internacionalización es una oportunidad o, más bien, una necesidad creciente para la empresa española"

1. ¿Cuándo se considera que una empresa es internacional?

Una empresa puede considerarse internacional cuando tenga integrados, dentro de sus procesos, del mismo modo operaciones realizadas en España como operaciones realizadas fuera de nuestro país. En definitiva, "que le de igual" operar dentro o fuera de nuestras fronteras.

2. ¿Qué requisitos básicos debe cumplir una pyme para decidir exportar su negocio a un determinado país?

En primer lugar, debe tener claro que la internacionalización es un proceso lento, que precisa de la colaboración de toda la estructura de la empresa, que requiere incluso más dedicación que la esfera "nacional" y, sobre todo, debe tener claro dónde focalizar sus esfuerzos.

3. ¿Cómo se diseña una estrategia de internacionalización? ¿Qué pasos debe seguir una pequeña o mediana empresa que quiere internacionalizarse?

En primer lugar, debe hacer un autoanálisis y saber si está, o no, preparada para dar el salto al exterior, saber si va a poder asumir las nuevas exigencias de operar fuera.

Una vez que consideremos que nuestra estructura está preparada, debemos hacer un ejercicio de coordinación para que toda la maquinaria de la empresa se vuelque en los nuevos procedimientos que implican una internacionalización de la empresa.

Por último, debemos fijarnos un mercado (no ser muy ambiciosos al principio) que, tras mucho estudio, se adapte a nuestra empresa y, sobre todo, al que podamos adaptarnos nosotros. No hace falta salir a Asia o América, quizás Portugal pueda ser más interesante, está mucho más cerca y es mucho más parecido a España. Depende de la empresa. Iniciar una estrategia de networking con el país destino y una estrategia de marketing… ¡y a esperar que crezca la semilla!

4. ¿La internacionalización es una opción recomendable para todo tipo de empresas y de sectores?

No, como he indicado anteriormente, hace falta estar muy preparados y concienciados para salir al exterior.

Pedro Rosado Alcántara
Socio Director de Rosado Asociados Consultores

"La internacionalización es un proceso lento, que precisa de la colaboración de toda la estructura de la empresa"

“Muchas veces no hace falta irse muy lejos. Vender en Portugal o en Francia es mucho más fácil que en los Estados Unidos o en China”

5. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las empresas españolas y los riesgos a los que se enfrentan al tratar de internacionalizar su negocio?

En lo que más se suele fallar es en el primer paso, el autoanálisis y la autopreparación que he comentado antes. Luego, suele intentarse vender en todas partes (sin conseguirlo en ninguna), sin fijar desde el inicio un mercado objetivo y luego ir creciendo.

La falta de socios/consejeros/asesores en el mercado destino suele ser el último de los fallos.

6. ¿Con qué fuentes de financiación cuentan las pymes españolas para emprender su experiencia en el extranjero?

La verdad es que aunque desde el ICO y las entidades bancarias se nos venden muchas ayudas, la realidad es que la falta de crédito también se nota en este sector, si bien algo atenuada.

7. ¿Qué aportan las consultoras especializadas en internacionalización a su cliente?

Debemos aportar el know-how, lo que acabo de explicar, debemos ser su Lazarillo hasta que consigan estabilizarse en un país y, luego, seguir guiándolas en la ampliación de mercados.

8. En la coyuntura actual, ¿es la consultoría de internacionalización un negocio al alza?

Es un negocio muy especializado que requiere de altos conocimientos y, sobre todo, de clientes pacientes que confíen en que tu trabajo dará fruto.

9. ¿Qué necesitan las empresas españolas para mejorar su competitividad?

Lo primero, ser más eficientes en sus procesos internos, porque eso lleva después a salir con procesos externos muy bien engranados. Luego, muchas veces faltan los idiomas y el conocer algo de la cultura del país destino.

10. ¿Se puede hablar de países de destino idóneos para las empresas españolas?

No, ello depende de cada empresa y cada sector, pero muchas veces no hace falta irse muy lejos. Vender en Portugal o en Francia es mucho más fácil que en los Estados Unidos o en China, por ejemplo.

“Hace falta estar muy preparados y concienciados para salir al exterior”

ABM
Sede Social: C/ María Rosa Molas, 40. Despacho C4.
C.P. 12004 Castellón de la Plana
Teléfono: 902 760 657
Web: www.abmconsultoria.com
Email: info@abmconsultoria.com
Nº de empleados: 2
Dirección General: Myriam Aguilar LLopis

Agent Base España
Sede Social: C/ Bolivia, 10 - 8C
C.P. 47014 Valladolid
Teléfono: 983 396 168
Web: www.agentbase.es
Email: carlos.dominguez@agentbase.es
Nº de empleados: 2
Gerente: Carlos Domínguez Pacheco

Agricomex Política Agraria S.L.
Sede Social: C/ Rosa de Lima, 1 Bis Edificio Alba (Of. 210)
C.P. 28290 Las Matas (Madrid)
Teléfono: 91 630 73 03
Web: www.agricomex.es
Email: agricomex@agricomex.es
Nº de empleados: 5
Gerente: Pedro Bernardos

Alias allied to grow S.L.
Sede Social: C/ Corretgeria, 34
C.P. 46001 Valencia
Teléfono: 963 698 585
Web: www.aliasgroup.com
Email: alias@aliasgroup.com
Nº de empleados: 10
Gerente: Ismael Abel Vallés
Experta en UE: Victoria Gómez Galdón
Experta en Licitaciones Internacionales:
Neus Hernández Cabo
Experta en Estrategia e Innovación:
Sonia de la Rosa García

Alma Consulting Group España, S.L.
Sede Social: Plaza Carlos Trías Bertrán, 7
Edificio Sollube, Planta 4ª - Oficina 1
C.P. 28009 Madrid
Teléfono: 915 750 301
Web: www.almacg.com
Email: contacto@almacg.com
Nº de empleados: 80
Country Manager de España y Portugal:
Emmanuel Mielvaque

Argos Consulting Network S.L.
Sede Social: C/ Coso, 98-100 Piso 6º - Puerta 1ª.
C.P. 50001 Zaragoza
Teléfono: 946 468 548
Web: www.argosconsulting.net
Email: argosespana@argosconsulting.net
Nº de empleados: 60
Director General: Álvaro Valenzuela Rojas

Augeo Desarrollo de Negocios
Sede Social: C/ Navarra, 14 - Piso 1º - Oficina C2.
C.P. 28490 Becerril de la Sierra (Madrid)
Teléfono: 918 555 467
Web: www.augeo.info
Email: central@augeo.info
Nº de empleados: 8
Director Gerente: Juan A. Alvarez
Director Administrativo–Financiero:
Francisco J. Márquez

Backtoback International Consulting
Sede Social: C/ Santísima Trinidad, 11 Bajo C.
C.P. 04002 Almería
Teléfono: 950 956 146
Web: www.backtobacklegal.com
Email: info@backtobacklegal.com
Nº de empleados: 5
Gerente: Julio Durán Araguás

Bitácora Valoraciones, S.L.
Sede Social: C/ Navalmoral de la Mata, 23
C.P. 28044 Madrid
Teléfono: 910 133 740
Web: www.bitacoravaloraciones.es
Email: info@bitacoravaloraciones.es
Nº de empleados: 5
Gerente: David Caldevilla Domínguez
.

GB Consultores Financieros y Tributarios
Sede Social: C/ Ribera, 7 – 1ºB
C.P. 46002 Valencia
Teléfono: 963 531 360
Web: www.boronatconsultores.es
Email: info@boronatconsultores.es
Nº de empleados: 8
Director General: Gonzalo Javier Boronat Ombuena

C&C Gestión e Innovación
Sede Social: C/Manantial, 13 Oficinas 136-137
C.P. 11500 El Puerto de Santa María (Cádiz)
Teléfono: 956 055 271
Web: www.cycgestion.com
Email: Info@cycgestion.com
Nº de empleados: 5
Director Gerente: Carlos Carrasco
Responsable Proyectos Internacionales: Cristina Dragoni
Responsable Finanzas y Fiscalidad: Cristina Muñoz
Director Operativo Chile: Marcelo Gelerstein

Carsa
Sede Social: Carretera de Asúa, 6
C.P. 48930 Las Arenas (Vizcaya)
Teléfono: 944 804 138
Web: www.carsa.es
Email: carsa@carsa.es
Nº de empleados: 40
Director General: Jesús de la Maza

Chances Solution
Sede Social: Avenida Paitilla Tower, Panamá
Teléfono: 669 408 428
Web: www.chancessolution.com
Email: info@chancessolution.com
Nº de empleados: 10
Director General: José Domingo Miranda
Director Técnico: Ángel Domingo Gonzalez
Directora Internacional: Nieves Martín Rojas

Cifesal
Sede Social: C/ Corazón de María, 80
C.P. 28002 Madrid
Teléfono: 917 160 620
Web: www.cifesal.com
Email: internacional@cifesal.com
Nº de empleados: 50
Director del Departamento Internacional:
Luis Mario García Lafuente

Commerce Link G&V Consulting, S.L.
Sede Social: Avda. Oporto, 13
C.P. 28019 Madrid
Teléfono: 654 314 831
Web: www.commercelink.es
Email: olga.vallez@commercelink.es
Nº de empleados: 2
Socia: Olga Vállez

Consortia Consultores
Sede Social: C/ Moratín, 15 – 5
C.P. 46002 Valencia
Teléfono: 963 126 527 – 963 126 575
Web: www.consortia-consultores.com
Email: info@consortia-consultores.com
Nº de empleados: 50
Socios Directores: David Carnicer y Julio Perete

Consultor Comex
Sede Social: C/ Tenerife, 77
C.P. 30730 San Javier (Murcia)
Teléfono: 639 889 856
Web: www.consultorcomex.es
Email: contacto@consultorcomex.es
Nº de empleados: 5
Director: Miguel Ángel Martín Martín

Euro Supremas Consulting
Sede Social: C/ Massamagrell, 20 Oficina 20
Pol. Indl. Rafelbuñol C.P. 46138 Rafelbuñol (Valencia)
Teléfono: 960 659 559
Web: www.eurosupremasconsulting.com
Email: gladys@eurosupremasconsulting.com
Gerente: Gladys Domínguez

Eurodalian
Sede Social: C/Berroa, 2 – 404
C.P. 31192 Tajonar (Navarra)
Teléfono: 948 233 008
Web: www.eurodalian.com
Email: javier@eurodalian.com
Nº de empleados: 11
Presidente: Julián Bajo Ortiz de Apodaca
Director General: Javier Bajo Moreno
General Manager of China: Xu Mei Jun

EURODALIAN
GIVING EXPERIENCE

Exportando
Sede Social: C/ Primado Reig, 86
C.P. 46010 Valencia
Teléfono: 696 187 088 / 963 264 254
Web: www.exportando.es
Email: : jmedina@exportando.es
Nº de empleados: 2
Gerente: Juan José Medina

Feliu
Sede Social: C/ Puigterrà de Baix, 5-9 1º
C.P. 08241 Manresa (Barcelona)
C/ Capitán Haya, 1 - 15ª C.P. 28020 Madrid
Teléfono: 938 754 660
Web: www.feliu.biz
Email: info@feliu.biz
Nº de empleados: 13
Socia Directora: Montserrat Feliu Costa

Foobespain
Sede Social: C/ Garcilaso, 4 Atico B
C.P. 13700 Tomelloso (Ciudad Real)
Teléfono: 926 513 167
Web: www.foobespain.com
Email: info@foobespain.com
Nº de empleados: 5
Director General: Carlos Díez Sánchez

FyG Consultores
Sede Social: C/ Guillem Anglesola, 17 bis Bajo Izda.
C.P. 46022 Valencia
Teléfono: 963 303 474
Web: www.fygconsultores.com
Email: info@fygconsultores.com
Nº de empleados: 4
Director General: Fabián Gómez

Gesproint
Sede Social: C/ Frederica Montseny, 32-34
C.P. 08980 Sant Feliu de Llobregat (Barcelona)
Teléfono: 936 661 843 – 681 067 775
Web: www.gesproint.com
Email: gesproint@gesproint.com
Nº de empleados: 2
CEO: Joan Jornet
Responsable Administrativa: Elisabeth Fernández

Gest & Export Consulting
Sede Social: C/ Flequers, 11 Polígono H-6
"Bellisens Autovia" Apartado de Correos 333
C.P. 43840 Salou (Tarragona)
Teléfono: 977 395 446 – 615 202 588
+244 931533347 (Angola)
Web: www.gestexportconsulting.com
Email: info@gestexportconsulting.com
Director: Xavier Joia

GV21
Sede Social: C/ Orense, 18 Local 6
C.P. 28020 Madrid
Teléfono: 687 323 614 - 659 271 627
Web: www.gv21.com
Email: jperezcerezo@gv21.com
Nº de empleados: 10
Director General: Julia Pérez-Cerezo
Contacto permanente en España: Mª Carmen Vélez
Contacto permanente en China: Patrick Lai

Hidmo Consultores
Sede Social: Parque Tecnológico Paterna (CEEI)
C.P. 46980 Paterna (Valencia)
Teléfono: 963 654 844
Web: www.hidmocustoms.es
Email: hidmo@hidmocustoms.es
Nº de empleados: 1-3
Directora: Mª Lourdes Morales Morales

Hominem Challenge
Sede Social: Avda. Cerro del Águila, 2
Portal 5 - 3° - 2ª C.P. 28703
San Sebastián de Los Reyes (Madrid)
Teléfono: 916 594 215
Web: www.hominemchallenge.com
Email: info@hominemchallenge.com
Nº de empleados: Entre 1 y 10 empleados
Socio Director: Yazid Isli

Grupo Ifedes
Sede Social: C/ Quart, 104 C.P. 46008 Valencia
Teléfono: 902 160 500
Web: www.grupoifedes.com
Email: desarrollo@grupoifedes.com
Nº de empleados: 31
Director General: Tomás Guillén Gorbe
Director de Ifedes Consutlores: David Mor Vila

Indolink Consulting, S.L
Sede Social: C/ Luis Briñas, 35 – 5°
Teléfono: 944 449 552
Web: www.indolink.es
Email: indolink@indolinkconsulting.com
Nº de empleados: 15 (2 en España, 13 en filial India)
Director General: Mario Gil Medrano
Director India: Ravi V. Patil
Responsable proyectos España:
Naiara Alonso Olabarria

Inquve Business Development
Sede Social: C/Ferran Junoy, 6 - 5° - 3°
C.P. 08030 Barcelona
Teléfono: 935 392 507
Web: www.inQuve.com
Email: riusca@inQuve.com
Nº de empleados: 8
Directora General: Carolina Rius

Instituto Alemán de Comercio Internacional S.L.
Sede Social: C/Alemanes, 12 - 2ª C.P. 41004 Sevilla
Teléfono: 954 214 793
Web: www.iaci.es
Email: info@iaci.es
Nº de empleados: 12 incluidos los colaboradores externos
Director General: Mike Mösch
Director de Operaciones Internacionales:
Alejandro Orosa

Instituto Internacional del Conocimiento Empresarial, S.L.
Sede Social: C/ Albasanz, 72 - B13 C.P. 28037 Madrid
Teléfono: 911264778
Web: www.iice.es
Email: mgarcia@iice.es
Nº de empleados: 1-3
Directora: Miguel Ángel García Bravo

Inteligencia Comercial Internacional Network, S.L
Sede Social: C/ Juan Ramón Jiménez, 8 - 1
C.P. 28036 Madrid
Teléfono: 911264778
Web: www.networkici.com
Email: madrid@networkici.com
Nº de empleados: 1-10
Senior Consultant: David Parejo

DIRECTORIO DE EMPRESAS

Intexim Consulting
Sede Social: Avda. de los Nenúfares, s/n
Cámara de Comercio de Alicante
C.P. 03184 Torrevieja (Alicante)
Teléfono: 689 22 42 89 / 965 72 22 08
Web: www.intexim.es
Email: info@intexim.es
Nº de empleados: 1
Gerente: Anzhelika Adamovich

Iribarren-Uriz Abogados
Sede Social: C/ García Castañón, 4 - 1º Izda.
C.P. 31002 Pamplona
Teléfono: 948 226 002
Web: www.iribarren-uriz.com
Email: ciribarren@iribarren-uriz.com
Nº de empleados: 1
Gerente: Carlos Iribarren

Liceus
Sede Social: C/Rafael de Riego, 8 - 2º
C.P. 28045 Madrid
Teléfono: 607 634 306 – 915 277 026
Web: www.liceus.com
Email: pmoreno@liceus.com
Nº de empleados: 10
Consejera Delegada-Directora General:
Pilar Moreno Collado

MASmedios S.L
Sede Social: C/ Garcilaso, 15 Bajos C.P. 46006 Valencia
Madrid: C/ Jesús del Valle, 28 Bajo C.P. 28004
USA: 675 3rd Avenue, Suite 400, New York,
N.Y. 10017
Teléfono: 963 694 123
Web: www.masmedios.com
Email: info@masmedios.com
Nº de empleados: 30
Consultora de estrategia y negocio digital:
Lilia Fernández Aquino

PCG Consulting
Sede Social: Tenerife
Teléfono: 922 302 746 / 639 841 834
Web: www.pcgconsulting.eu
Email: info@pcgconsulting.eu
Directora y responsable del área de Comercio
Exterior: Pino Correa

Petra Consultoría
Sede Social: Pl. Ausiàs March, 1 - 2º - 5ª
C.P. 08195 Sant Cugat del Valles (Barcelona)
Teléfono: 936 741 693
Web: www.petraconsultoria.cat
Email: petra@petragrup.cat
Nº de empleados: 6
Presidente: Joan Franquesa
Responsable del Office Lobby Cuba: Maria Andreu
American Desk: Eduard Bofill

Rosado Asociados Consultores
Sede Social: C/ Fuente Nueva, 8 C.P. 10003 Cáceres
Teléfono: 927 220 581
Web: www.rosadoasociados.es
Email: pedro@rosadoasociados.es
Nº de empleados: 5
Consultora de estrategia y negocio digital:
Pedro Rosado Alcántara

Stender Asesores, S.L.U.
Sede Social: Av. Madrid, 102 Entresuelo 3ª
C.P. 08028 Barcelona
Teléfono: 610 792 4504
Web: www.stender.biz
Email: stender@stender. biz
Socia-Directora: Dra. Monica E. Stender

Valtrading
Sede Social: Valencia
Web: 963 815 812
Email: valtrading@valtrading.com
Nº de empleados: 6
Director General: Víctor José Muñoz Garay

VSI Consulting
Sede Social: Cerdanyola del Vallés (Barcelona)
Teléfono: 935 809 106
Web: www.vsiconsulting.net
Email: info@vsiconsulting.net
Nº de empleados: 6
Director General: Sergio Moraleda

fenac

Federación Nacional de Asociaciones de Consultoría, Oficinas y Despachos y Servicios

www.fenac.es • Twitter: @FENACFederacion

C/ Recoletos, 19 - 2º izda. 28001 Madrid - Tel. 91 277 45 50