

# Aprender las reglas del juego internacional

La internacionalización de las empresas españolas es ya un hecho: la inversión directa en el exterior, que indica la presencia en otros países, más allá de la exportación, representó un 44,2% del PIB en 2009 y sitúa a España en la posición número 8 en el mundo, por detrás del Reino Unido y por delante de Italia o de países con un gran mercado doméstico como Alemania o EEUU. Cabe señalar que casi la mitad del sector manufacturero –uno de los más activos– incluye empresas relativamente pequeñas de alimentación, equipos electrónicos y maquinaria.

Camilla Hillier-Fry  
Socio Director de PeopleMatters



Las empresas españolas invierten sobre todo en Europa, en segundo lugar en EEUU, seguidos por América Latina; los países asiáticos representan un mercado de gran potencial aún poco explotado. Esta tendencia irá probablemente en aumento: algunos mercados para nuestras exportaciones empiezan a poner barreras fitosanitarias o aranceles a productos de alimentación, lo que fomenta la inversión directa para establecer presencia en el país.

La gran mayoría de empresas españolas ha tenido problemas para adaptarse al entorno internacional. Reconocen que la internacionalización es más compleja que la exportación porque hay que aprender las reglas de juego y crear una organización capaz de responder a otros mercados. Curiosamente, aunque algunos aspectos pueden hacer que un mercado sea más complejo que otro, los retos son parecidos.

## Principales retos

A través de consultas con entidades que asesoran habitualmente a las empresas españolas en algunos de los mercados más importantes: el ICEX en el Reino Unido, la Oficina Comercial de EEUU, Casa Asia y Proexport de Colombia, hemos podido identificar cinco retos principales:

- **“Las prisas son malas consejeras”.** La situación económica española es muy conocida y no se debe actuar de manera precipitada o transmitir una sensación

de “huída”. Hay que tener muy claro dónde se quiere ir y por qué, dedicar el tiempo necesario a investigar el mercado y buscar los socios adecuados. Una vez elegido el mercado –siempre en función del tipo de actividad– se tarda un mínimo de seis meses, normalmente alrededor de un año, en establecerse en un país.

- **Desconocimiento del mercado y de los “key players”.** Incluso las grandes empresas, que cuentan con recursos propios para la investigación, agradecen el conocimiento experto *in situ* y la posibilidad de establecer contactos con socios, inversores, proveedores, asociaciones y competidores locales. Las entidades citadas organizan y asesoran a las empresas a la hora de crear relaciones a través de contactos, ferias y otros encuentros. Todas coinciden en la importancia de construir relaciones personales como base para crear confianza y hacer negocios.

- **Entrar en un nuevo mercado requiere de una inversión significativa, tanto financiera como del tiempo del Consejo de Administración.** El compromiso y visión internacional de la alta dirección son claves para el éxito. La internacionalización forma parte de la estrategia y exige personas con capacidad y experiencia para tomar decisiones. En muchos mercados, la competitividad es tal que sencillamente no hay una segunda oportunidad.

- **Subestimar las diferencias culturales.** Incluso cuando se opera en un país cercano, existen diferencias que afectan a la forma de hacer negocios. Según directivos del ICEX, en el Reino Unido se valora “ir al grano y concretar el proyecto, el plan, los recursos y lo que necesitas del otro”. En Colombia o Asia pasa justo lo contrario: los tiempos se alargan y se evita dar una negativa rotunda.

- **La falta de una cultura empresarial internacional.** Escasean directivos con perfil internacional –el 71% de los directivos españoles reconoce carecer de competencia comunicativa, según *The Economist Intelligence Unit* (marzo 2012)–. Asimismo, la organización y funcionamiento de la casa matriz muestra poca sensibilización hacia otros países. Internacionalizarse supone realizar cambios organizativos para gestionar nuevas situaciones y esto genera resistencia. Para Marta Muñiz, directora de Cátedra de Internacionalización Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, las empresas españolas necesitan flexibilizar sus estructuras organizativas, innovar en procesos y aprender a gestionar el mejor talento internacional.

## Consejos para empresas

- **Saber adaptarse.** Hay que esforzarse por comprender a clientes y consumidores con diferentes criterios, a la administración local, inversores y socios con otras prácticas y a empleados con otras inquietudes. Requiere adaptar el enfoque comercial y el estilo de gestión. Como afirma Fernando Fernández, del IE, “La innovación es descubrir un mercado. Es pensar de manera diferente, no solo invertir dinero”.

LA PERSPECTIVA DE CUATRO MERCADOS DE REFERENCIA

## Reino Unido: especialización y adaptación

El mercado del Reino Unido es muy competitivo, exigente y riguroso con el cumplimiento de las normas; en ocasiones, no existe una segunda oportunidad. Elaborar una propuesta de valor adecuada requiere hacer una prospección en profundidad. Desde las oficinas del ICEX se realiza investigación de mercados especializados, se organizan actividades de promoción comercial, y se proporciona orientación y formación a las empresas. Jorge Postigo Imaz y Teresa María González Yáñez, directora de Inversiones, indican que las fórmulas de entrada al Reino Unido son variadas. Sin embargo, se están generando nuevas tendencias en este sentido: “Algunas empresas españolas de servicios de obra y mantenimiento ganan proyectos y licencias de menos de un año, trasladan algunos



Jorge Postigo Imaz  
Director del Departamento de Productos Industriales y Servicios, ICEX en Reino Unido

trabajadores y contratan otros locales. Otras, predominantemente del sector tecnológico, se crean para ser internacionales desde el origen”. Por otra parte, señalan que no se deben subestimar las diferencias culturales: el estilo de hacer negocio está más orientado a la planificación y es menos relacional. Los casos de éxito se caracterizan por la especialización, un alto componente de innovación en producto y de adaptación al mercado y al consumidor, una gran capacidad de comunicación y un exquisito servicio al cliente.

## Colombia: oportunidades para crear valor

La presencia española en Colombia comenzó a tomar fuerza en los años 80 a partir de la privatización del sector de los servicios públicos (energético, agua, alcantarillado). A continuación entraron grupos de comunicación, de telecomunicaciones y el sector financiero (aseguradores y bancos). En la actualidad, un creciente número de PYMES ve en Colombia un mercado atractivo y dinámico, con sectores en desarrollo y nichos de oportunidad. El país cuenta con un entorno empresarial estable, una economía que crece en promedio un 5% anual, una clase media emergente e incentivos para la inversión extranjera; representa, además, una plataforma exportadora al resto de América, destacándose TLCs con USA y Canadá. Proexport ayuda a las empresas españolas a entrar en contacto con agentes locales clave y a adquirir los conocimientos



Juan Gabriel Pérez Chaustre  
Director de Proexport (Colombia)

necesarios sobre las diferentes regiones y del entorno de negocios. Juan Gabriel Pérez Chaustre, nos daba las claves seguidas por las empresas que se han instalado con éxito: “Se trata de compañías con capacidad de inversión, que buscan cómo generar valor añadido para la actividad empresarial en Colombia a través de la aportación de tecnología, *know-how* y su experiencia internacional europea”. Sus resultados avalan esta labor. De las empresas españolas que hacen agendas empresariales de la mano de Proexport, más del 50% toma la decisión de invertir en Colombia.

## El mercado asiático, un gran reto

España es una recién llegada al conjunto de los mercados asiáticos. Solo el 5% de nuestras exportaciones se dirige hacia Asia, frente a un importante número de empresas de otros países europeos que llevan operando allí desde los años 80. Es un mercado atractivo debido a su potencial, aunque la diversidad y la novedad presentan retos.

Casa Asia, consorcio formado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, la Generalitat de Cataluña y los Ayuntamientos de Barcelona y Madrid, promueve actividades y proyectos para estrechar las relaciones con Asia y trabaja para aumentar la presencia española en la región.

Para reforzar la marca España en los mercados asiáticos, es recomendable transmitir una imagen de calidad y tecnología asociada a sectores donde España es puntera, como las infraestructuras,



**Amadeo Jensana**  
Director de Economía y Empresa de Casa Asia

turas, energías renovables y el sector agroalimentario.

Cada vez más empresas españolas de distintos tamaños se plantean la entrada en estos mercados. Amadeo Jensana enfatiza la importancia de dedicar recursos y contar con el apoyo de un equipo directivo con visión internacional. “La internacionalización requiere tiempo, recursos económicos y, sobre todo, un compromiso muy firme de la matriz. Los mercados asiáticos ofrecen ventanas de oportunidad, pero hay que ser riguroso en su análisis y ágil en la toma de decisiones”.

## La diversidad de mercados en Estados Unidos

Los EEUU cuentan con un mercado interno de 300 millones de consumidores, estable y competitivo, y con acceso a otros 400 millones de consumidores a través de acuerdos comerciales internacionales (NAFTA, etc). Para ellos, España es un interesante *partner* para poder acceder al mercado latinoamericano gracias a aspectos lingüísticos y culturales. Los beneficios de una relación bilateral fluida son, cuanto menos, atractivos.

No obstante, nuestro país aún puede potenciar más su imagen. **Robert Jones, Counselor for Commercial Affairs de la Embajada de EEUU en Madrid**, afirma que “España necesita más relaciones públicas. Dada la complejidad y el grado de competencia de este mercado, para operar con éxito es fundamental estar presentes en foros

clave y desarrollar una amplia red de contactos y relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés”.

El Counselor insiste, además, en dedicar tiempo y recursos a una prospección exhaustiva del mercado. “Existe una gran diversidad entre los Estados en cuanto a prácticas de negocio, rasgos culturales y oferta de incentivos para atraer inversión exterior”.

El tiempo para establecerse depende del modelo de negocio, como en cualquier mercado, aunque aquí existen regulaciones

estatales específicas; en todo caso no suele llegar al año. El mercado estadounidense es muy abierto a la entrada de nuevos competidores.



LA PERSPECTIVA DE CUATRO MERCADOS DE REFERENCIA

- **Prepararse y buscar un buen socio.** En ocasiones se elige trabajar con el primer socio factible valorando, sobre todo, su conocimiento del mercado. No obstante, muchas entidades observan que los errores se pagan caros y que conviene tardar un poco más en buscar un buen socio con quien poder construir una relación de confianza.

- **Cuidar la comunicación y la presentación comercial:** Las entidades que coordinan entre empresarios españoles y el entorno de negocios internacional enfatizan la importancia de elaborar una estrategia de comunicación de valor adecuada al país y hacer una presentación comercial clara, concreta y convincente.

- **Cuidar la imagen en Internet.** Todavía hay empresas que quieren operar en otros mercados pero se apoyan más en los contactos personales que en la imagen; descuidan algo tan “básico” como una buena traducción de su web. Para posibles clientes, inversores o socios, esta imagen transmite el grado de interés de la empresa en el mercado.

- **Protegerse para aprovechar las oportunidades:** en un mercado poco conocido es fácil perder la ventaja competitiva frente a otros que aprenden o adquieren tecnología. Es necesario registrar la propiedad intelectual y tomar las mismas precauciones o más que en España. La buena noticia es que parte de la solución está en manos de los directivos y empresarios. Explorar el terreno, planificar la estrategia de negocio y la comunicación de valor para los *stakeholders* e involucrar a colectivos clave en llevar todo a cabo, sirve para marcar la diferencia.