

JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

20 DE MARZO DE 2017

## II ENCUENTRO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

---

### RESUMEN DEL ENCUENTRO



Exportar tu empresa  
nunca fue tan fácil

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Los Encuentros Jump! están dirigidos al tejido empresarial que está inmerso en procesos de internacionalización. Con ratios positivos de crecimiento, la exportación se ha convertido en uno de los indicadores clave para nuestra economía. Estos encuentros contribuyen activamente al crecimiento de las empresas, a la mejora de su competitividad y al éxito en su expansión internacional, facilitando el más amplio conocimiento de oportunidades de negocio en los mercados internacionales y la forma correcta de acceder a ellos.

El pasado 10 de febrero se celebró el II Encuentro para la Internalización cuyos ponentes fueron:

- **Daniel Lacalle.** *Economista experto en fondos de inversión*



- **Josu Ugarte.** *Vicepresidente de Industry Schneider Electric España*



- **Juan Martin.** *Regional President Mars Multisales Europe*



Conferencia organizada con el objetivo de promover la plataforma [JUMP!](#) que ayuda a las pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización. En concreto las ayudas se centran en:

- Gestión del riesgo de comercio exterior
- Gestionar exportaciones
- Identificar mercados y gestionar clientes
- Soluciones de logística y transporte

No hay duda de que una silla con tres patas no cojea, sea cual sea la superficie sobre la que se asiente. En este desayuno-coloquio ha pasado lo mismo: tres grandes ponentes que han compartido con nosotros visiones diferentes, pero complementarias, dando sentido completo a las expectativas de una *mesa redonda* a la que se nos convocaba.

Este resumen trata de reflejar lo escuchado, y con el mismo espíritu de unicidad mencionado, se relata sin atribuir a los ponentes ninguna frase en concreto, sino como producto conjunto, ya que se entiende que ése era el espíritu de la sesión.

En primer lugar se apunta que en momentos inciertos, de incertidumbre, en una época VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), las alianzas son la clave para poder afrontar los cambios, que son por cierto en esta época más impredecibles que nunca. La solución está en el presente, no está en el mañana, ni depende de lo que pueda pasar. Ahora más que nunca la cooperación activa es clave para poder afrontar los cambios del futuro. En un mundo en el que conviviremos cuatro generaciones, multiplicado por el factor de multiculturalidad, hace que el cambio al que nos enfrentamos en las relaciones personales y profesionales sea exponencial. Hay que ver el mundo como es, no como lo vemos.

El CEO (*Chief Executive Officer*) debe ser el agente del cambio en el proceso de internacionalización, y quien debe liderar estos cinco elementos clave: selección de nuevos mercados, alianzas / *JVs* (*Joint Venture* o Empresas conjuntas), crecimiento inorgánico, talento (aquella persona capaz de agregar valor por sus características personales y/o profesionales) y organización. Debe también seleccionar los diferentes modelos de despliegue, partiendo de un estudio de mercado avanzado, a través de una oficina de representación, de una oficina comercial (especialmente relevante si operamos en moneda local) o de alianzas.

Especialmente en el caso de empresas familiares, al CEO se le exige disponer de una cierta *esquizofrenia*, lo que implica tener la capacidad de gestionar con distintos estilos. Lo bueno y lo mejor no existen. Entre los principios de actuación, se destaca como esencial la humildad, la capacidad de relacionarse, la comunicación directa, el establecimiento de cláusulas de salida, la posibilidad de adquirir una empresa local. Se debe ser consciente de la dificultad de implantar nuestra cultura en otros países y entender que quizás basta con un ADN común, con bases o principios similares, no idénticos. Aquello de que las empresas pequeñas son más flexibles y les ganan la partida a las grandes empresas por su rigidez en la toma de decisiones, no es ya una verdad absoluta.

Al salir fuera, una de las preguntas que hay que responderse de antemano es ¿Cuáles son los no negociables? ¿Los valores, la inversión, la marca? Es verdad que hay que pisar el terreno, analizar los socios, el mercado, pero es más importante incluso saber si las personas con las que vamos a trabajar pueden ser nuestros socios a largo plazo, desde todos los puntos de vista.

En el caso de internacionalizar una empresa familiar, también hay que preguntarse si queremos ser una gran empresa, o limitarnos a ser el organismo de empleo de nuestra familia. Si el apellido da derecho a un puesto de trabajo, el riesgo en internacionalización es altísimo. Si los familiares están capacitados y motivados, y con el tiempo y antelación suficiente, será probablemente la mejor opción posible. (Ver los [Artículos de la Fundación Numa](#) publicados en Know Square).

Para generar confianza en el marco internacional, nada nuevo bajo el sol: es esencial la autenticidad en las relaciones (mirar a los ojos al interlocutor, diciendo nuestra verdad con la mejor intención, funciona en todos los países), cumplir con lo prometido, la apertura de miras, las relaciones interpersonales, el respeto, aceptar a los demás. Que la oportunidad está fuera es una obviedad *como la copa de un pino*. Es importante, en cualquier caso, el manejo de las expectativas y tratar de simplificar algunos procesos para buscar puntos de conexión, pero es esencial fijar unos objetivos realistas y estar cerca del negocio.

Respecto al contexto económico, hay un conjunto de fuerzas que *compiten* entre ellas, como son los avances tecnológicos, el incremento de la clase media de los países emergentes en un mundo abierto y globalizado, el envejecimiento de los países desarrollados, el exceso de endeudamiento y la sobrecapacidad de activos. El balance

global neto es positivo, aunque existe un problema general en las empresas españolas en cuanto a su capacidad de exportación y presencia internacional.

Algunos consejos clave a la hora de considerar la internacionalización o la entrada en un determinado país:

1. Los países emergentes no siempre emergen, la mayoría pasan del *boom* al *blast* y de nuevo al *boom*. En cualquier caso, a pesar de los altibajos, la tendencia es alcista.
2. *Abogadizate...* Valora los riesgos de que te pongan fuera de juego jurídicamente para echarte de un mercado.
3. Escucha a las empresas que ya están dentro de los países a los que quieres ir. El hecho de dividir una pizza en cuatro u ocho trozos no significa que puedas comer más.
4. No se trata tanto de exportar cómo llegar a alianzas dentro del país, no es una invasión sino una cooperación, consiguiendo reducir los efectos de la anti globalización.
5. Hay varios países que llevan años con un incremento constante de medidas proteccionistas: EE.UU., China, India y Japón, intentando mantener los que ya están en decadencia.
6. No entrar en un país porque las subvenciones lo hagan rentable o por participar del *rentismo* de negocios obsoletos, donde el local siempre tiene una mejor posición para bloquearte o dejarte fuera de juego y echarte del campo.
7. Las fuerzas externas y la incertidumbre no van a reducirse, el sobre endeudamiento hace que los ciclos sean muy cortos: el largo plazo en internacionalización hoy es de tres meses. En todo caso, y en palabras de un ex Secretario de Estado de EEUU, *no existe estrategia a largo plazo que no pueda monitorizarse cada tres meses...*

A modo de cierre, España genera el 1% del PIB mundial con un endeudamiento del 300%, así pues, la internacionalización de las empresas de nuestro país tiene que enfocarse en fortalecer nuestra posición, no podemos volver a los errores del pasado. El 100% de cero, es cero. Ser humildes y respetar otras culturas sería un buen consejo para

comenzar, nunca llegaremos a entender a fondo la idiosincrasia de otros países. El 90% del éxito es ir, guardándose el orgullo en el bolsillo de atrás.

© Juan Fernández-Aceytuno

© Know Square S.L.