


Tirada: 23.887	PYMES REVISTA	Superficie: 588 cm²	Ocupación: 100%	Valor: 4.350 €	 1 / 3
Difusión: 22.639					
(O.J.D)					
Audiencia: 79.236	Tecnología/Informática				
Ref: 6299382	1ª Edición	01/07/2015			

INTERNACIONALIZACIÓN

¿Te casarías sin planificar tu boda?

A la hora de internacionalizarte no cometas este error

A la hora de realizar un plan de internacionalización ¿sabes cómo abordarlo? José María Sainz de Vicuña, presidente de SDV, acaba de lanzar al mercado su libro “Plan de internacionalización de la pyme en la práctica” en el que nos muestra, a través de empresas que han abordado otros mercados, cómo hacerlo. A lo largo de esta entrevista nos da algunas de las claves a seguir.

Inma Elizalde

Acaba de lanzar al mercado su libro “Plan de internacionalización de la pyme en la práctica” El lector va a encontrar en el mismo ejemplos prácticos de pymes que han internacionalizado. ¿Qué tienen de especial las mismas para haber triunfado?

Que ilustran cómo internacionalizarse. Y ello se hace exponiendo sus planes de internacionalización: En el tercer capítulo presentamos la internacionalización de Centork: una empresa industrial, creada en 2002, que tiene producto propio y que, facturando unos cuatro millones de euros, el 80 % proviene del exterior. Ahora está integrada en un grupo multinacional. En el cuarto capítulo mostramos el caso de Ternua Group: compañía de artículos deportivos cuya matriz data de 1989 y nace con un enfoque local. Inicia su internacionalización para conseguir lo que no logra en su mercado interior. Para luchar con multinacionales de la talla de Adidas y Nike ha encontrado sus nichos de mercado y ahora factura unos 30 millones de euros, de los que el 33 % proviene del exterior. El quinto capítulo nos presenta el caso de EGA Master, que nace en 1990 y que —a diferencia de la mayoría de empresas— se posiciona desde el principio como empresa internacional pro-

duciendo y comercializando herramientas de mano. Factura unos 22 millones de euros, de los cuales el 86 % proviene de más de 150 países de los cinco continentes y el 40 % de mercados emergentes.

En cuanto al sexto capítulo, muestra el caso de una *start up* —Nire iHealth—, cuyo nacimiento, en diciembre de 2013 vino con un planteamiento global. Su plan de internacionalización contempla para los próximos años varios miles de millones de euros, con soluciones de autogestión de la salud, basadas en la prevención.

¿Cuáles son los pasos que tiene que llevar a cabo una pyme para realizar un buen plan de internacionalización?

Hay que hacer un buen análisis y diagnóstico de la situación, a nivel internacional. Definir los objetivos cualitativos y cuantitativos de internacionalización. Decidir dónde —eligiendo los mercados exteriores y segmentos— y cómo queremos internacionalizarnos —con qué estrategia competitiva, definiendo la forma de entrada, la estrategia de alianzas, la estrategia comercial, la estrategia de marketing y la de organi-



José María Sainz de Vicuña, presidente de SDV


zación—. Así como el plan de actuación y las inversiones necesarias para afrontarlo.

¿Qué errores no se deben cometer nunca a la hora de prepararlo?

Pensar que todos los mercados son como el mercado nacional. No tener claro lo que se persigue con el plan. Pensar que va a ser un camino fácil y, consiguientemente, definir unas fechas imposibles de cumplir y no destinar recursos suficientes para los objetivos fijados.

¿Cuentan todas con un plan de internacionalización?

En absoluto. Ese es precisamente uno de los problemas más habituales, que se aborda sin planificación. Algo que no hacemos en cuestiones importantes de nuestra vida como una boda, un viaje lejano, la construcción de nuestra vivienda o la educación de nuestros hijos.

Tirada: 23.887	PYMES <small>REVISTA</small>	Superficie: 588 cm²	
Difusión: 22.639		Ocupación: 100%	
(O.J.D)	Nacional	Mensual	Valor: 4.350 €
Audiencia: 79.236	Tecnología/Informática		Página: 15
Ref: 6299382	1 ^a Edición	01/07/2015	2 / 3

INTERNACIONALIZACIÓN

¿Cuáles son nuestras asignaturas pendientes en esta materia?

Una vez decidido internacionalizarse, ante una decisión de tanto calado, el equipo de dirección de la empresa debe compartir las respuestas a las siguientes preguntas clave:

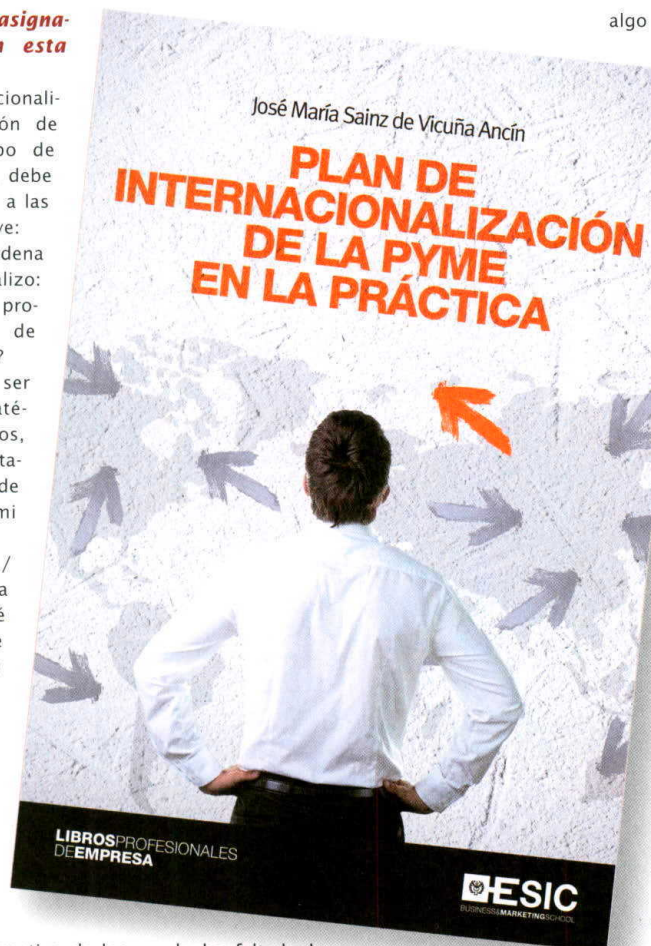
- ¿Qué actividad de la cadena de valor internacionalizo: la comercialización, la producción, la cadena de suministro o todo ello?
- ¿Dónde: cuáles van a ser mis mercados estratégicos y, dentro de ellos, cuáles van a ser prioritarios en el horizonte de planificación de mi empresa?
- ¿Cómo: qué secuencia / hitos voy a seguir, a qué ritmo y con qué nivel de inversión y de riesgo? —modelo de internacionalización—
- ¿Con qué inversión: que deberá formar parte del plan de internacionalización?

¿Cómo preseleccionar los países a los que debemos ir?

Teniendo en cuenta el atractivo de los diferentes países —su tamaño, su evolución previsible, la importancia y nivel de la competencia que nos vamos a encontrar, la proximidad socio económico-cultural, etc.— y la adecuación de nuestra propuesta de valor a esos mercados exteriores que estamos analizando —aprovechamiento de nuestras fortalezas, viabilidad económico-financiera, riesgo país, etc.—.

Otro de sus libros es "Internacionalización e innovación de la empresa". La innovación es fundamental más allá de la internacionalización. ¿Considera que la pyme española innova lo necesario para iniciar el proceso de internacionalización?

En general la pyme española no innova lo necesario. Al partir de una autarquía,



le ha faltado la visión internacional que tuvieron nuestros antepasados, que fueron grandes conquistadores. Parece que tenemos cierto temor o respeto. Lo que le falta es orquestar el marketing y la innovación para ser más competitiva internacionalmente:

“La mayor potencialidad es el coraje y el espíritu emprendedor, siendo capaces de detectar oportunidades de negocio”

Cuando la empresa utiliza adecuadamente el marketing, la diferenciación respecto a la competencia se hace en



algo que realmente aporta valor al cliente, convirtiéndose la suma de ambas —marketing + innovación— en garantía de competitividad empresarial.

Por ello, la pyme debe perseguir la innovación en valor para el cliente, sin confundir esta directriz estratégica con la búsqueda de la innovación en productos y servicios de alto valor económico —y, en consecuencia, de gran presupuesto—. La innovación solo resulta útil si se innova en valor para el cliente. Toda innovación debe partir de la voz del cliente, de sus expectativas, deseos, intereses y necesidades, con voluntad de aportarle un valor real —tangible o intangible—.

¿Qué tiene que enseñar la pyme española en materia de internacionalización y qué tiene que envidiar?

La historia ha demostrado que los españoles —cuando nos lo hemos propuesto— hemos tenido el coraje y el *know how* para descubrir y conquistar “nuevos mundos / mercados”. Y, más recientemente, hemos visto empresas —que hace muy pocas décadas eran unas desconocidas internacionalmente y que hoy en día son referentes mundiales sin grandes innovaciones tecnológicas— que se han convertido en líderes mundiales, como es el caso de Inditex o el Santander. Y, por supuesto, hay pymes —como Angulas Aguinaga, Pronovias, Can Roca o Chupa Chups— que se caracterizan por innovar en valor para el cliente y que han conseguido posiciones internacionales relevantes en su sector de actividad.

¿Cuáles son, en su opinión, las mayores potencialidades que tienen las pymes españolas a la hora de internacionalizarse?

Tirada: 23.887	PYMES <small>REVISTA</small>	Superficie: 588 cm²	 
Difusión: 22.639		Ocupación: 100%	
(O.J.D)	Nacional	Mensual	
Audiencia: 79.236	Tecnología/Informática	Valor: 4.350 €	
Ref: 6299382	1ª Edición	01/07/2015	Página: 16
			3 / 3

INTERNACIONALIZACIÓN



Aunque depende del sector, probablemente, la mayor potencialidad es el coraje y el espíritu emprendedor — siendo capaces de detectar oportunidades de negocio—. También son conscientes de que la innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul y que la innovación sin valor tiende a basarse en la tecnología, en el concepto de ser pionera o futurista, lo que hace que termine yendo más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y a adquirir. La innovación en valor ocurre solamente cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de coste.

¿Qué tipo de apoyos tiene la internacionalización por parte de las instituciones españolas? ¿Son suficientes?

Afortunadamente, hoy en día existen numerosas entidades nacionales que prestan apoyo a la internacionalización de las empresas. Cabe resaltar la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) quien tiene a disposición de las empresas españolas una red de cerca de 100 Oficinas

“Existen numerosas entidades nacionales que prestan apoyo a la internacionalización de las empresas”

Económicas y Comerciales en el mundo, unas 31 Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio en España, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y los siguientes órganos y entidades dependientes de dicha Secretaría de Estado: el ICEX; COFIDES; la Sociedad Estatal España Expansión Exterior; y CESCE. Además, las Comunidades Autónomas también tienen programas y organismos de promoción exterior de apoyo.

¿Cómo buscar sinergias en otros países?

Aprovechando los servicios de las Cámaras de Comercio, que forman parte de organizaciones internacionales como la Cámara de Comercio Internacional, la Asociación Iberoamericana de Comercio o las Eurocámaras, que son muy activas

al respecto. El propio Consejo Superior de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación —Cámara de Comercio de España—. Y por supuesto la CEPYME, así como las organizaciones empresariales locales y las Asociaciones de exportación sectorial.

También la Unión Europea cuenta con organismos tan relevantes como el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (CEB) así como con programas como DCI, ENPI o IPA. Y organismos tan destacados como la ONU, la OMC, el FMI, la OCDE, la UNCTAD, el Banco Mundial o los Bancos “regionales” —como por ejemplo, el Asiático, el Africano o el Interamericano— de Desarrollo también pueden ser relevantes.