

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME ESPAÑOLA¹

Prof. Esteban Jiménez Planas

La reciente y ya pasada crisis económica ha puesto de manifiesto que la diversificación geográfica es una necesidad de supervivencia para cualquier empresa, especialmente para las PYMES.

De 2008 a 2014 en España hubo una desaparición neta de unas 300.000 empresas agobiadas por la reducción de actividad y las dificultades financieras. Las empresas establecidas en mercados exteriores o que habían iniciado su proceso de internacionalización en mercados con ciclo económico distinto o menos afectados por la crisis han tenido más oportunidades de salir airosas del tsunami económico que ha azotado a España tantos años.

Por otra parte, cuando un consumidor escucha algo sobre un producto, un servicio o un problema, su primera reacción es: *“Voy a buscarlo en internet”*. Una herramienta que rompe cualquier tipo de localismos en temas de competencia.

Por eso es importante que todas las empresas, sean del sector que sean, se planteen y afronten su proceso de internacionalización con el convencimiento y la naturalidad de no estar haciendo algo extraordinario sino algo propio y corriente de su negocio. Nadie se cuestiona llevar una contabilidad, hacer la declaración de impuestos u ocuparse de la estructura financiera que puede requerir su empresa; pero no es así con la internacionalización, especialmente en las PYMES.

La internacionalización de la PYME no es un asunto que pueda improvisarse ni afrontar alocadamente en una espiral de prueba y error para ver si hay suerte y suena la flauta por casualidad. Se trata de un proceso complejo en el que la PYME no puede invertir muchos recursos ni cometer muchos errores porque puede comprometer, por sí mismo, la propia supervivencia de la empresa.

Hay muchos modelos y sistemas que pueden servir de ayuda a la PYME en su preparación para salir al exterior. En San Telmo tratamos de reflexionar con los empresarios y directivos sobre las claves del proceso de internacionalización de una pyme española entorno a un modelo de análisis y planificación.

¿Por qué fracasan tantas empresas en su intento de salir al exterior? ¿Cuáles son las claves para gestionar el proceso de internacionalización? ¿Por qué unas empresas alcanzan el éxito y otras el fracaso? ¿Cuáles son las claves del éxito?

El negocio exportable

Cuando un empresario se plantea iniciar o avanzar en su proceso de salida al exterior, el primer aspecto clave es **el negocio**²: ¿Permite o requiere mi negocio ampliar mis actividades a otros países? ¿Es un “negocio exportable”? ¿Puedo iniciar las exportaciones con mi negocio actual?

¹ Documento incluido como primer capítulo del libro *La Transformación de la pyme española. La búsqueda de la excelencia*. Fundación San Telmo. Centro Pymex. 2017.

² Como se podrá observar más adelante, esta primera parte de este modelo de análisis se basa en los cuatro aspectos del saber de Política de Empresa desarrollados por Valero y Lucas en su libro *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*, (aunque con ciertos matices) a los que se han añadido dos aspectos que se pueden considerar especialmente clave para el proceso de internacionalización.

¿Tengo que modificar mi negocio antes de avanzar en mis proyectos internacionales? ¿Qué debo modificar en mi negocio para facilitar el proceso de internacionalización de mi empresa³?

Tostaderos Sol de Alba (véase al caso del Instituto Internacional San Telmo, FI-50 Tostaderos Sol de Alba: Proyecto México, del Profesor Esteban Jiménez Planas), empresa de Granada dedicada a la fabricación y comercialización de frutos secos, no podría haber avanzado en su proceso exportador si hubiese seguido siendo un distribuidor de golosinas. La quiebra del proveedor de su producto estrella, pipas de girasol, le obligó a pasar de distribuidor de golosinas a fabricante de frutos secos, un cambio de negocio que, a la postre, ha permitido la supervivencia de la empresa. El esfuerzo de innovación, iniciado en el año 2000 intentando desarrollar una nueva línea de maíz tostado, da sus resultados muchos años después, permitiendo en 2010 afrontar el mercado de México con ese producto, con sabores específicos adaptados al mercado mejicano.

La empresa AGQ (véase el documento de trabajo, DTI-828 AGC Labs: Creciendo en el mundo, del Profesor Antonio Villafuerte Martín) se fundó en 1991 tras el desarrollo por parte de sus fundadores de un sistema especial para captar muestras de suelo a distintos niveles de profundidad para prestar asesoramiento agronómico al sector agrícola en la Vega del Guadalquivir. A lo largo de los años fueron desarrollando más productos y métodos analíticos que le permitieron ir entrando en nuevos sectores: industria alimentaria (1998), medio ambiente (2003), mineralurgia (2009) y salud y seguridad (2016). La diversificación del negocio les ha permitido sustentar su desarrollo internacional. En el año 2001 crearon su primera filial en el exterior, en Chile. AGQ pasó de una facturación de 1,5 millones de euros en 2001 a 12,5 en 2011 y 29 millones en 2016 (73% fuera de España, estando presente en 26 países). En julio de 2017, AGQ publicó la compra del laboratorio ambiental de referencia de Colombia. Tal como publicaba en su web, Estanislao Martínez, Presidente de AGQ Labs, aseguraba: "*esta adquisición forma parte de nuestro Plan Estratégico 2018-2023, en el que nos proponemos triplicar nuestra dimensión actual. Para ello, seguiremos con nuestro crecimiento orgánico, en torno al 15% anual, que complementaremos con adquisiciones en las que iremos buscando nuevas capacidades sinérgicas y diferenciales, así como posicionamiento geográfico*". La innovación en el negocio y la internacionalización van, una vez más, de la mano.

Hurtado Rivas (Véase el vídeo en ICEX.TV, *La reinención de Hurtado Rivas*⁴) en el año 2007, junto al relevo generacional, pasa de ser un fabricante de maquinaria para el sector del mueble a desarrollar una actividad nueva: la robótica. Este cambio de negocio, junto con otras importantes medidas permitieron llegar a exportar el 80% de sus 7 millones de euros de facturación.



³ Las etapas del proceso de internacionalización se resumen según L.G. Renart en: 1.- Consolidación en el propio mercado interior, 2.- Primeros pasos en la exportación, 3.- Exportación consolidada, 4.- Establecimiento de filiales comerciales, 5.- Establecimiento de filiales productivas y 6.- Empresa transnacional.

⁴ Vídeo explicativo de Hurtado Rivas disponible en ICEXTV en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/en-portada/VID2014362581.html>

Por otra parte, la crisis de obra civil en España, materializada claramente en los años 2012 y siguientes, empujó a medianas empresas del sector a iniciar actividades fuera del país. Este negocio requiere simultáneamente actividades comerciales y productivas en el país destino, con un fuerte componente de relaciones locales, es decir, se trata de un negocio, en algunos casos, “poco exportable”. Dicha situación ha conllevado una baja tasa de éxito o grandes dificultades en las iniciativas de internacionalización de pymes del sector de la obra civil. Hurtado Rivas es una historia de éxito de como reinventarse para exportar.

Disponer de un negocio exportable es un aspecto clave de la cimentación para acometer mercados exteriores. ¿Cómo de exportable es mi negocio actual? Planificar el negocio en el que vamos a estar es parte del gobierno de la empresa. La internacionalización es un proceso y no todas las empresas tienen capacidad para iniciarlo de inmediato. Acompasar los cimientos con la altura del edificio es imprescindible para evitar el fracaso.

La estructura y la convivencia profesional

Tostaderos Sol de Alba en el año 2007 apenas disponía de una **estructura directiva** profesionalizada, estaba formada por un padre y dos de sus hijos. Con el relevo generacional, los dos hermanos se hicieron cargo de la dirección de la empresa. ¿Quién era el responsable del tema comercial? Uno de los dos hermanos ¿Y de las finanzas? Uno de los dos hermanos ¿Y de las compras? Uno de los dos hermanos ¿Y de la fabricación? Uno de los dos hermanos. A partir de realizar un proceso de reflexión estratégica para definir y mejorar su futura internacionalización, decidieron incorporar profesionales no familiares, un Director de Fábrica, un Director Financiero... Las primeras incorporaciones fueron fallidas porque: ¿Es fácil que encaje un profesional en una pequeña empresa familiar? ¿Es fácil cederle encargos a ese nuevo directivo? Tostaderos Sol de Alba perseveró en la incorporación de profesionales hasta que consiguieron “encajar” los (o bien los dueños los dejaron “encajar”, haciendo hueco en la estructura directiva). ¿Puede una empresa avanzar en su proceso de internacionalización sin desarrollar su estructura directiva y su **convivencia profesional**?

Cuando se abordan proyectos internacionales es clave que un número adecuado de integrantes de la organización encarne y transmita el compromiso y la iniciativa. La ausencia de compromiso e iniciativa en la organización puede conllevar a que el proyecto se encuentre tan solo soportado por uno o varios *titanes, agotados o descorazonados, que no llegan a todo lo que quisieran*. O bien a un *director dominante, que tiene que atemorizar a bastantes niveles de la organización para que ésta se mueva y que suele acabar, al poco tiempo, con una corte de directivos mercenarios, sólo leales a sí mismos y a la consecución de los resultados del jefe*. Tal y como bien explican Valero y Lucas, una correcta convivencia profesional, con sus correspondientes procedimientos de avance que engrasan la estructura directiva, es el tercer aspecto clave.

Configuración institucional

Cuando las pymes avanzan en su proceso de internacionalización el empresario se suele tener que enfrentar a decisiones y actuaciones difíciles, generalmente más complejas que cuando se restringe a mercados domésticos: la decisión por parte de Tostaderos Sol de Alba de dar un paso más en su internacionalización, cambiando su modelo de distribuidor/importador por país, al nuevo modelo de montar una filial en México, o acceder a la solicitud de su importador en Argelia de montar una fábrica en dicho país; la decisión de AGQ de establecer una primera filial en Chile o de comprar el laboratorio de referencia en Colombia... Son actuaciones que afectan o pueden afectar a la política de dividendos, a la estructura directiva, al futuro tamaño de la empresa y a su estructura financiera, a los planes de carrera de los familiares que trabajan en la

empresa, a que la familia propietaria sea menos autónoma en la toma de decisiones al tener que contar con nuevos socios, en algunos casos de lejanos países...

Tomar estas decisiones por parte del empresario no es fácil, pero ¿quién es el empresario, quién debe tomar esas decisiones? Por otra parte, la probabilidad de fracaso en los proyectos internacionales es alta ¿quién asume las responsabilidades y los planes de contingencia? Disponer de una correcta y ordenada **configuración institucional**, con herramientas para la toma de decisiones entre los dueños, es otro aspecto clave.

La empresa Instituto Español S.A., fabricante y comercializadora de productos de cuidado personal, con un 35% de exportación de sus 25 millones de facturación, mantiene un Consejo de Familia (4 reuniones al año) más un Consejo de Administración (12 reuniones al año) formado por los padres y los tres hijos, además del abogado externo, el director técnico y el director de fabricación (no familiares). Disponer de estas herramientas de gestión facilita la toma de decisiones y ayudan a un futuro relevo generacional. Estar embarcado en proyectos internacionales sin disponer de herramientas que ayuden a mantener una cierta armonía entre los dueños de la empresa, puede suponer un elemento de riesgo en el proceso de internacionalización.

Otro aspecto de la configuración institucional relevante para el proceso de internacionalización es la *capacidad de tener socios*, saber tener socios o saber gestionar con socios. Para explicar esta capacidad se puede poner como ejemplo la empresa Williams & Humbert (Grupo Medina), según expone el Profesor Isauro López Polo en el caso del Instituto Internacional San Telmo, FI-79 Williams & Humbert. Los hermanos Medina Cachero comienzan en los años 60 del siglo XX a asociarse con varias bodegas de Sanlúcar de Barrameda y de Jerez de la Frontera, para la comercialización de vinos a sus clientes, para posteriormente realizar una sucesión de adquisiciones, entrando como socios en diversas bodegas, con otros bodegueros y con grupos como Albert Heijn⁵ (posteriormente denominado Ahold), Lucas Bols BV⁶ y más tarde con un capital riesgo. La familia mantiene durante 26 años una participación al 50% con Ahold en W&H. ¿Cómo se gestiona una participación al 50% con un socio (y cliente) durante 26 años? Parece que en el ADN de la familia Medina está esa *capacidad de tener socios*, que junto con otras cualidades que veremos más adelante, puede ser clave para un proceso de internacionalización. W&H facturó en 2015 unos 40 millones de euros, 70% internacional en más de 90 países.

Estructura financiera

La empresa Araven⁷, con 20 millones de facturación, 73% exportación y 50 empleados, a lo largo de su historia ha desarrollado dos nuevas líneas de negocio de alto valor añadido, pasando de un mercado de envases de plástico de gran consumo, el “táper o fiambra de toda la vida” (con

⁵ Albert Heijn: empresa holandesa minorista y distribuidora de productos de alimentación creada en 1887. Sale a bolsa en 1948 y se convierte en la primera cadena de alimentación del país. En 1970 diversifica con el negocio de bodegas. En 1973 cambia su nombre a Ahold.

⁶ Lucas Bols BV: compañía privada neerlandesa, dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, incluyendo destilería fundada en 1575. Produce 3 millones de botellas/año.

⁷ Empresa Araven: Se puede ver un video explicativo en ICEX TV,

<http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/sala-de-prensa/videos/categorias-videos/en-portada/VID2015598956.html>

O bien en: <http://www.araven.com>

el que ya eran exportadores) a especializarse en el menaje de plástico de hostelería profesional, en el que hoy son líderes europeos. Invierten el 5-8% de sus ventas en I+D, de los cuales un 1% es en patentes. En 2008 crean una filial productiva en México, no sin un año antes dar entrada en su accionariado a una empresa de Capital Riesgo mediante una ampliación de capital, que prepara financieramente la empresa para su crecimiento internacional. La **estructura financiera** es clave para ciertos proyectos internacionales. Acometer proyectos internacionales sin una cimentación correcta en este quinto aspecto clave puede conllevar al riesgo de colapso.



La estructura financiera no solo depende de decisiones concretas, como incorporar a un nuevo accionista. Las personas de vértice de la empresa (incluyendo a la propiedad misma) deben estar continuamente vislumbrando cuál debe ser la estructura de su balance a unos años vista, en función de los planes de acción previstos. Es más, el negocio en el que decidan estar y la forma de gestionarlo va a determinar cuál será la estructura de su balance. Y un exceso de crecimiento puede conllevar un exceso de deuda que ponga a la empresa en una situación de riesgo indeseada. Las previsiones de balance incluidas en el cuadro de mando del consejo de administración o comité de dirección, según proceda, es una herramienta clave de gestión de riesgos.

Cruzar el puente

El sexto aspecto clave es quizás el más difícil de explicar. La incorporación de un holandés al equipo de Queso Artesano de Teruel⁸ fue clave para los inicios en sus exportaciones. Tal como expone ICEX TV, una empresa de Albarraçin, con una facturación de 600.000 euros y ocho empleados, ha sido capaz de iniciar sus exportaciones de queso de oveja a Japón y Holanda y de iniciar trámites para entrar en el mercado inglés y alemán. Incorporar un holandés al equipo de una pequeña empresa puede que ayude a “**cruzar el puente**” hacia esos países, asistiendo a ferias internacionales y obteniendo en ellas premios a la calidad de sus productos. Es lo que podemos llamar **el enfoque al cliente internacional**.



La incorporación de extranjeros en una pyme no solo aporta idiomas y multiculturalidad. Un extranjero que se traslada a España tiene un cierto componente de pionero, tiene ya de por sí esa capacidad de “**cruzar el puente**”. Y esa capacidad se transmite.

⁸ Empresa Queso artesano de Teruel: Ver video de ICEX TV
https://www.youtube.com/watch?v=tDgsqOOf_iU

Un ejemplo ilustrativo de esa capacidad lo refleja la empresa Refractarios Alfrán⁹, ya que los sucesores de D. Fernando Domínguez han heredado su espíritu de enfoque al cliente internacional, que Carlos Domínguez Merino llama “saber vivir hacia fuera”, tal como expone en el caso del Instituto Internacional San Telmo, DGI-220 Refractarios Alfran, del Profesor Bartolomé Alarcón Cuenca:

“Mi padre fue un adelantado a su tiempo; ya en aquella época hablaba francés y en todas aquellas instituciones internacionales europeas se hablaba en ese idioma. Él había estudiado el bachillerato en Pou (Francia), hecho que en los años 30 era poco frecuente. El idioma siempre le sirvió para tener una mentalidad abierta y saber “vivir hacia fuera”. Le encantaban los viajes; estuvo asistiendo a todos los congresos anuales de la Federación Europea de Refractarios hasta los años 90, con casi 80 años. También se preocupó por que yo aprendiera otros idiomas y antes de empezar la carrera de ingeniería industrial en la Escuela de Sevilla, me ofreció irme fuera a estudiar francés durante un año e inglés durante otro. Así lo hice y me sirvió muchísimo para mi formación personal y para poder llevar a cabo todo el desarrollo posterior de la empresa, ya que me inculcó la necesidad de tener una visión global e internacional en mi vida profesional y familiar.”

¿Es capaz mi empresa (las personas de mi empresa) de adaptarse a trabajar con personas de culturas distintas? Hablar idiomas distintos, viajar mucho, aceptar otras formas de hacer los negocios y de entender las propias relaciones humanas, respetar otras culturas...

¿Es suficiente con contratar una persona con idiomas, como un jefe de exportación, para desarrollar de forma sostenida las exportaciones de mi empresa? ¿O es necesario que más personas en la organización acepten el reto que supone trabajar con otros países? Disponer en la empresa de esa capacidad de *cruzar el puente* es el sexto aspecto clave de la cimentación del proceso de internacionalización.

Un elemento común en el éxito de las pymes en su internacionalización es la **determinación** de su persona de vértice. **Un claro enfoque al cliente internacional de la persona de vértice, con una absoluta determinación para ello, es el verdadero motor para la internacionalización de la empresa.**

En una pequeña empresa, este espíritu suele estar muy relacionado con la actitud del fundador o máximo propietario, que debe transmitirse a heredero y a equipo directivo. Un heredero que no es “capaz de heredar” ese espíritu es un freno brutal en el proceso de internacionalización de la empresa, y puede conllevar al colapso de la empresa.

Se han expuesto aquí seis aspectos clave para el proceso de internacionalización de una pyme, que se refieren a la empresa en sí misma, es decir, en su punto de partida para proceder a emprender proyectos de negocio en el exterior: negocio exportable, estructura directiva, convivencia profesional, configuración internacional, estructura financiera y enfoque al cliente internacional (o capacidad de *cruzar el puente*).

Existe un segundo conjunto de parámetros que se refieren a cada uno de los proyectos de internacionalización que acomete la empresa, que se pueden concretar en otros 10 aspectos

⁹ Caso incluido y comentado en el capítulo Familias Empresarias – Cimientos de la Empresa, del libro *Tres casos comentados de empresas familiares*, Cátedra BBVA de Empresa Familiar, Instituto Internacional San Telmo.

clave¹⁰: los tres primeros definen con qué **grado de desarrollo empresarial** se afronta el proyecto, con qué **producto** y a qué **país**. En los siguientes factores se trata de analizar cómo se acomete el proyecto: si se trata de un **proyecto por oportunidad o planificado**; qué persona o personas se **dispondrán en destino**; cómo se va a **adaptar el proyecto a la legalidad del país destino** (mercantil, fiscal, contable, laboral, administrativa, normativa específica del producto o servicio, etc.); con qué **herramientas de control** contará el proyecto (en origen y/o en destino); cómo se **financian las inversiones del proyecto** (inmovilizado y/o circulante), **cómo se gestionará la divisa**, se repatriaran beneficios y se gestionarán otros factores de riesgo financiero; otros aspectos clave específicos de la empresa o del negocio (logística, formación, tecnología, patentes, marcas...); y por último, la más importante, con qué herramientas cuenta el proyecto para **“cruzar el puente en los dos sentidos”**.

Pero el desarrollo esta segunda parte de este *Modelo de análisis y planificación del proceso de internacionalización de una pyme española* queda fuera del alcance de este documento¹¹.

La internacionalización es un proceso. Posiblemente un tema muy complejo, pero en muchas ocasiones necesario, que puede y, posiblemente, necesita afrontar un empresario. Los problemas complejos requieren planificación, que debe realizarse con herramientas contrastadas. Un proceso de reflexión estratégica suele ser una herramienta que ayude a que la empresa afronte con éxito su futuro. Disponer de un modelo de análisis también puede ayudar a dicha planificación.

Profesor Esteban Jiménez Planas

Septiembre 2017

¹⁰ El orden de estos diez aspectos clave no es secuencial. Tampoco por importancia, en cada empresa y proyecto tendrá cada uno de ellos una importancia distinta.

¹¹ El modelo completo está desarrollado y explicado con infinidad de ejemplos y declaraciones de empresarios y directivo en el libro *¿Cómo conquistar el mundo desde mi empresa?*, del profesor Esteban Jiménez Planas, en proceso de edición en el momento de publicar este documento.