



José María Sainz de Vicuña presenta esta semana en San Sebastián su libro 'Plan de Internacionalización de la pyme en la práctica'. :: usoz

## «La internacionalización puede ser una gran trampa para las pymes más incautas»

José María Sainz de Vicuña Consultor de alta dirección

:: JULIO DÍAZ DE ALDA

**SAN SEBASTIÁN.** José María Sainz de Vicuña Ancín (Los Arcos, Navarra, 1949) es uno de los expertos más reputados en el ámbito del marketing. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster in Business Administration por la London Business School de Londres y licenciado en CC EE y Empresariales por Deusto, Sainz de Vicuña presenta el próximo jueves en el campus de San Sebastián de Deusto un nuevo libro, titulado 'Plan de internacionalización de la pyme en la práctica'; un compendio basado en su experiencia como consultor de alta dirección de las mejores prácticas de ese tan importante salto al exterior.

—La palabra internacionalización se ha convertido en un clásico de empresas y políticos. Pero, ¿están haciendo bien las pymes vascas ese salto al exterior?

—Es verdad que a veces se nos llena la boca con ese concepto, que es muy distinto al de exportar. La internacionalización no puede ser un remedio a otros males, como la pérdida de ventas. Y, sobre todo, no puede ser 'café para todos'.

—Explíqueme eso, por favor.

—Ya sé que esto no es políticamente correcto, pero habrá algunas em-

presas que puedan o deban hacerlo y otras que no. La internacionalización me recuerda a otros conceptos tan manidos como la innovación, la calidad total, el FQM, la excelencia en la gestión... Yo, en su día, renuncié a ciertos mercados en mi consultora (SDV), y no pasa nada. Puedes estar en 45 mercados a la vez y no ser nadie en ninguno de ellos. Es una falacia eso de que si no creces no eres nadie. En general, claro que es necesario, y mucho, pues el mundo cambia rápidamente y el mercado ya no está aquí o en Europa. Además, si no dispones de ventajas competitivas tienes los días contados. Dicho esto, si he de poner nota a las empresas vascas, ésta sería un notable. Tenemos un grado de internacionalización superior a la media de la Unión Europea, y eso está muy bien. Aunque, claro, siempre hay cosas que mejorar.

—¿Qué quiere decir?

—Pues que la internacionalización es un proceso continuo para el que

se debe estar preparado. Si se da el salto, se ha de hacer de forma muy seria. Piense que el resto del mundo no tiene nada que ver con nuestro pequeño mundo. Significa también orientar toda la empresa, absolutamente toda, hacia el mercado que queremos abordar y en el que, y eso es obligatorio, ha de existir potencial para nuestros productos o servicios. Las pymes han de huir de planteamientos parroquiales o locales. La visión ha de ser mundial, global. No se puede ser nunca corto de miras.

—Eso no es tan fácil, y menos para las pequeñas pymes guipuzcoanas.

—Nadie dice que sea fácil. Si naces como empresa para un mercado concreto te va a costar mucho reorientar toda tu estructura y abrirte. En eso lo tienen más fácil las empresas de nueva creación, más acostumbradas, por ejemplo, a las oportunidades que brindan las tecnologías de la información y con menos inercias. Tienes que dedicar todo tu po-

tencial, y también los recursos suficientes y el tiempo que sean necesarios. Y eso no siempre se hace. Hay quien tiene 30 comerciales para España y un único responsable de sector exterior, sólo uno, al que se le pide que traiga clientes de China, India o Estados Unidos.

—En base a su experiencia, ¿cuáles son los errores más comunes?

—El más común suele ser el de actuar como si todos los mercados exteriores fueran el nuestro, el que ya conocemos. O el de no tener realmente claro qué se persigue con el plan o pensar que va a ser más fácil y poner unas fechas o unos objetivos imposibles de alcanzar. Se le ha de dar la importancia estratégica que tiene, que es muchísima. Internacionalizarse no es dar lo mismo pero de forma distinta, sino lo que necesita de nosotros ese nuevo mercado, algo que dé valor y que el cliente esté dispuesto a pagar. Lo que es bueno aquí no tiene por qué ser bueno allí.

«La internacionalización no puede ser un remedio a otros males como la caída de ventas»

«La globalización te hace mejor, te pone a prueba; estás más 'al loro' de lo que pasa en el mundo»

«Las alianzas resultan imprescindibles para las pymes vascas; más en su salida al exterior»

—¿Por qué han de salir las pequeñas y medianas empresas vascas?

—Los nuevos mercados son un medio para conseguir un objetivo, no un fin en sí mismos. Ningún mercado es eterno. Dicho esto, la salida puede ser una estrategia defensiva para no desaparecer por la caída de un mercado local u otra ofensiva, para crecer. En Euskadi hemos tenido el coraje de hacerlo siempre. La Compañía de Jesús ha sido la empresa vasca más internacionalizada desde el Siglo XVI. El empresario vasco siempre ha demostrado ese valor, ese coraje. Mire ejemplos como los de Ega Master o Tubacex.

—Me habla de empresas enormes. Aquí hay micropymes...

—No estoy de acuerdo. En el mundo son pymes, quizá con nichos de mercado muy concretos, pero no son enormes.

—¿Qué ventajas encontrarán aquellas pymes que se atreven?

—La globalización de las ventas te hace mejor, más competitivo, te pone a prueba. Y supone estar más 'al loro', dicho coloquialmente, de lo que sucede en el mundo. Pero no debe ser sólo una apuesta por ampliar tu mercado, sino una estrategia para repartir riesgos buscando el lugar ideal para cada eslabón de nuestra cadena de valor.

—¿Algún consejo para quienes se planteen ahora su salto al exterior?

—Muchos. De partida, insistir en que lo que es bueno para unos puede ser malo para otros. Incluso, una gran trampa para los advenedizos o las pymes más incautas. En el mundo mundial nosotros somos tan pequeños que no somos nadie y, por tanto, por muchos recursos que aportemos siempre serán insuficientes para competir.

—¿Entonces?

—Entonces toca aliarse. Hay que crear alianzas estratégicas. En este país somos pymes pequeñas, y salvo casos muy concretos para nichos de mercado muy específicos puede que no tengamos los recursos suficientes. Esos recursos puede tenerlos otro. Esto no es nada fácil. Es como el matrimonio, cuestión de confianza en el otro, de generosidad. Pero, atención, aliarse no es tomarse un café con el gerente de otra empresa. Si se opta por una alianza es necesario profesionalizar ese proceso. Las alianzas son imprescindibles para las pymes vascas para sobrevivir y competir en el mundo. Y más si es para salir al exterior.

—¿Hay suficientes ayudas a las pymes desde las distintas administraciones para abordar con éxito esa internacionalización?

—No es una cuestión de dinero, de apoyo económico. Es más de qué puede aportar cada cual. Hay otros apoyos importantes que están ahí, como los de las Cámaras de Comercio. Por cierto, la de Gipuzkoa es mucho mejor que las otras. ¿Por qué? Por que ha tenido esa vocación desde hace mucho más tiempo. También están ahí, Adeg, Confebask, las asociaciones de empresas o de sectores, la Cámara de España o el Instituto Español de Comercio Exterior (Icex).