

VALENCIA / ECONOMÍA

> OBSERVATORIO DE INTERNACIONALIZACIÓN / El inevitable desafío global



De izquierda a derecha, los participantes en el Observatorio de Internacionalización de EL MUNDO, en el hotel Hospes de Valencia: José María Martínez (Bankia); Rafael Navarro (EL MUNDO Comunidad Valenciana); el conseller Máximo Buch; Eugenio Mallol (EL MUNDO Comunidad Valenciana); Rafael Aznar (Autoridad Portuaria de Valencia); Pedro Catalán (Torrescámara) y Domingo Ochoa (Industrias Ochoa). / JOSÉ CUÉLLAR

Nueva era en el Icxex: empleo 'a comisión'

El conseller de Economía apuesta en el Observatorio de Internacionalización por el Ivace como una ventanilla única y asegura que habrá reparto de papeles con las Cámaras

EUGENIO MALLOL / Valencia

El conseller de Economía, Máximo Buch, afirmó en el Observatorio de Internacionalización organizado por EL MUNDO en el hotel Hospes de Valencia que «muchas empresas no analizan su negocio desde la perspectiva del mercado global», pese a que «es obligatorio en todos los negocios, hasta los peluqueros deben pensar en global», porque «la internacionalización no es una opción, incluso para las empresas pequeñas».

La Generalitat incidirá en el «impulso a la creación de grupos», consorcios, porque «son imprescindibles, uno puede decidir jugar en una esquina, pero en un campo grande se necesita a once». Junto a eso, apostará por «la diversificación de destinos», ya que «para una empresa realmente global, que está en todos los mercados, la crisis ha sido mucho menor, ha significado que el mundo ha crecido al 3,5% en vez de al 4,5%». Según Buch, «el mundo probablemente seguirá creciendo, es difícil imaginarse un mundo decreciente».

En su opinión, «no hay una era post-Ivex [Instituto Valenciano de la Exportación, integrado en el Ivace], sino una era postoficina-Ivex-física». Se ha pasado de 28 a 11 delegados y, como avanzó el presidente Alberto Fabra en el Debate de Política General, el Ivex creará una red de agentes. «Estamos en un proceso de negociación para legalizar la posibilidad de

Dos empresas en el exterior

> **Torrescámara.** Empresa de obra pública, sector que se ha visto obligado a dar el salto al exterior ante el hundimiento de las licitaciones. Pedro Catalán, director general, explica que en 2010 constituyó «una sucursal en Perú y un consorcio con empresas valencianas en Arabia Saudí que no ha llegado a nivel de producción».

> «Nuestras potencialidades eran solvencia técnica y clasificación en España. Nuestras debilidades han sido muchas: debes buscar alianzas con socios locales y hay un problema de difícil solución para empresas medianas, que es el financiero, conseguir avales. En Colombia es grave, exigen cupos de crédito para licitar. No he oído hablar de la conquista de América hasta que he ido a Colombia y Perú».

> A veces, «en obras de Ministerios existe una especie de club, donde es muy difícil entrar y es donde están las obras de más presupuesto».

> **Industrias Ochoa.** El presidente de la matricera, Domingo Ochoa, destaca su experiencia en México, donde

acaba de instalarse. «Allí estamos recibiendo semanalmente visitas. Nos llega una fábrica de rodamientos japoneses y nos dice que el presidente quiere ver si podemos fabricarles un millón y medio de piezas para México, Brasil y EEUU. Y les decimos: '¡Si estamos haciendo el traslado!'».

> Su secreto es la ingeniería. «De EEUU nos han llamado porque quieren que hagamos las cuatro puertas de un coche. Sucede todo más rápido de lo que hablo. Competimos con empresas alemanas y nuestro cliente principal, si nuestro precio no supera en un 6% al de otra empresa nueva, aunque sea alemana, nos da la adjudicación».



Rafael Aznar y Pedro Catalán. / JOSÉ CUÉLLAR

que un agente pueda estar ubicado en la oficina del Icxex [Instituto de Comercio Exterior]». Este tipo de profesionales trabajará «a variable, como *freelance*, sin sueldo, porque no podemos tener más sueldos públicos, será agente comercial con acceso a nuestra oficina, preferiblemente un español que ganará en función del trabajo que haga». En el primer año, se prevé incorporar unos 10 agentes, «se trata de reponer la estructura» que ha desaparecido con el ajuste del Ivex, de ir «recuperando terreno y luego seguir creciendo».

El conseller admitió que los servicios de apoyo a la internacionalización «se usan poco, la sensación que hay en Madrid es que sobre todo las pymes no los conocen». En ese senti-

do, «las Cámaras pueden desempeñar un papel importante: debes tener a alguien a quien preguntar y te informe, hay que divulgar, explicarle a la peluquera que juega en un campo enorme, hasta 60 veces más grande de lo que pensaba».

Según dijo, «mientras se usa el Icxex, no hay problema, porque la buena relación que tenemos con el Ministerio ayuda». Buch remarcó que «haber estado en los sitios, moverse, es importante», permite que un secretario de Estado como el de Comercio, Jaime García Legaz «diga que somos la comunidad que más colabora».

«Hay muchos órganos de distinto tipo interesados en apoyar a las empresas en internacionalización», continuó, «lo interesante es que no se solapen». El reparto de papeles, «tal como lo vemos» es el siguiente: «La función de información y promoción de la internacionalización, sobre todo en la parte inicial de las pymes que no saben dónde ir, les corresponde a las Cámaras, que dan las nociones

Sigue en **página 17**

Bankia ofrecerá a pymes «fórmulas hasta ahora reservadas a las grandes»

E. M. / Valencia

El director de Negocio de Empresas de Bankia en la Comunidad Valenciana, José María Martínez, aseguró que «tenemos las condiciones en términos de capitalización, de solvencia y de liquidez adecuadas para dar crédito». Las empresas han hecho sus deberes reestructurándose y ahora abordan proyectos a largo plazo, como la internacionalización y la innovación, y «la

banca ha respondido» reclasificando riesgos y adaptando servicios.

En *trade finance*, en financiación a corto plazo, «lo estamos simplificando todo», para ofrecer «un sólo producto, tratando de no hacer renovaciones, es decir, sin vencimiento, con agilidad operativa, que permita trabajar con cualquier instrumento de cobro o pago y que sea multdivisa». El objetivo es

Sigue en **página 17**



«Las empresas y los puertos deben generar volumen»

Aznar advierte de la presión de 'lobbies' del Norte de Europa para aislar al Mediterráneo

E. MALLOL / Valencia

«Todos debemos tener un modelo, una estrategia lo más realista posible, y elasticidad y reflejos para acomodarnos a la realidad cambiante», afirmó el presidente de la Autoridad Portuaria de Valencia, Rafael Aznar.

Explicó que «los transportistas navieros son los que más aciertan en su *bola de cristal* porque emplean muchos recursos, algunos carísimos, para hacer crecer el tamaño de su flota». Atendiendo a los movimientos de ese exclusivo sector, «Asia-Europa sigue siendo superimportante, otra cosa es si hablamos del Sur o el Norte de Europa, porque no estamos tan vertebrados». Aznar advirtió de que «el Norte de Europa está pugnando por llevarse el gato al agua, y sería muy triste que no se quedase en el Mediterráneo parte de lo que pasa por nuestras barbas».

Insistió el presidente del Puerto de Valencia en que «es muy interesante para nuestro comercio exterior que ese flujo escale en algún puerto español, para que la cadena de suministro sea lo más útil posible a nuestros *manufacturers*». Podría hablarse así del paradigma Ford: «Todo lo de Ford va a venir de Asia sí o sí, de modo que cuanto más fortalezcamos esa llegada más competitividad añadiremos a Ford».

«Si el flujo del comer-

cio mundial pasa por Europa debemos arrimar el ascua a la sardina y que Europa no sólo sean los puertos del Norte», subrayó Aznar, las cuotas de mercado «están en un 70-30, y debemos trabajar para ponernos gradualmente en un 60-40, nunca llegaremos a la paridad porque sus *lobbies* son muy importantes».

La clave para posicionarse en la cadena de suministro mundial es ofrecer masa crítica y eficiencia. Y esa es una lección tanto para los puertos como para las empresas exportadoras. ¿Deben plantearse las empresas valencianas agruparse con las de otras comunidades para acumular negocio? «Para generar volumen no es suficiente la Comunidad Valenciana, hay que sumar Madrid, Aragón, el País Vasco en la medida que podamos, por eso funcionan los corredores y hablamos de penetración territo-

rial». El Puerto de Valencia ha logrado «una cuota del 60% en Madrid, el siguiente reto es hacer lo mismo en Aragón, que tiene la boca de Cataluña abierta, pero hay que abrir la nuestra, y conectar con la cornisa cantábrica».

Aznar afirmó taxativo que «si la comunicación mundial te crea nuevas expectativas aprovéchalas, y ésta es una recomendación intersectorial». Además de Asia y América, aconsejó explorar oportunidades en África. «Hemos convertido el Mediterráneo oriental, Norte y Oeste de África [la zona MENA] en nuestro primer mercado después del Lejano Oriente, y creciendo; ahí hay un destino clarísimo aprovechando los flujos comerciales existentes».

«Hay que estar entre los mejores para atender la tentación internacionalizadora, que es ineludible», sostuvo Anzar, «eso proba-

«Todo lo de Ford va a venir de Asia, hay que colaborar en su competitividad»

blemente exige algún tamaño, es secundario el sector». La posición del Puerto como vigía del comercio mundial debe servir de referencia para cualquier empresa, «además de prestar atención a cada país objetivo, hay que prestar atención a cómo moverse en el mundo, y en esa tarea puede ser una forma de detección de oportunidades el que esos flujos existan, porque no se inventan, atender a los mensajes del sector para descubrir mercados, pero también a los que el propio transporte te pueda brindar».

Junto a esto, destacó «la innovación, como instrumento de comportamiento, tenemos mucho tramo para seguir avanzando». En el caso del Puerto, «debemos dar pasos en la dirección de la calidad y en temas medioambientales, áreas que la nueva civilización nos demandará».

Martínez apuntó que Bankia mantiene una oficina de representación en Shanghai, «porque es la fábrica del mundo, y si queremos favorecer a nuestras empresas en sus compras recurrentes utilizamos una cosa muy simple que es el *confirming* internacional». Eso permite que «en lugar de exigir un crédito documentario y con eso irse a financiar con el mercado financiero imperfecto que es China, le damos la garantía que sustituye al crédito documentario y la financiación a los tipos de aquí y a voluntad».

Y concluyó: «Tenemos líneas de riesgo abiertas en Bankia con prácticamente todos los bancos extranjeros, ¿qué presencia internacional deberías tener para alternativamente a esta funcionalidad hacerlo mejor en materia de dar soporte a los clientes allá?».



El conseller Máximo Buch. / JOSÉ CUÉLLAR

ra pública CESCE, de dar dinero a la empresa finalista, es decir, al importador que compra a la empresa española, y que sea financiación definitiva y vaya más allá de la financiación del contrato», explicó Martínez. «Nuestros clientes podrán decir: Yo te traigo la financiación de España».

CESCE estudia el proyecto, el riesgo del pagador, y si la capacidad crediticia es suficiente estudiará el riesgo *performance*, el de la ejecución del proyecto. «Con eso nos dará el aval, el colateral, para que demos un crédito», añadió.

Hay otras fórmulas habituales de las grandes compañías extensibles a pymes. «Si hablamos de que la maquinaria tiene componentes alemanes, se puede usar la ECA (*export*

credit agency) pública alemana Hermes o la SACE italiana». Lo que se solía hacer cuando una empresa italiana vendía maquinaria al azulejo era, «contra la garantía de la SACE italiana para favorecer la exportación, comprábamos sin recurso el riesgo porque conocíamos al cliente comprador». Ahora «hay que hacerlo desde aquí y extenderlo a las pymes».

En cuanto a la falta de red de las entidades financieras en el exterior,

Cuestiones básicas

JULIO VELOSO *

Sin ánimo de pretender ser exhaustivo, expongo a continuación algunas cuestiones básicas a la hora de acometer un proyecto de internacionalización:

1.- Planificación. La precipitación o la *internacionalización por desesperación* son casi garantía de un proyecto costoso y fallido. Un estudio previo del mercado en el país en cuestión, de los competidores, del grado de madurez del sector, de las diferentes oportunidades y alternativas, etc., resulta absolutamente necesario y, a medio-largo plazo, una óptima inversión.

2.- Alternativas de entrada. Teniendo en cuenta el sector, el país y el tipo de empresa, habrá que analizar cuidadosamente si la entrada en el país debería hacerse en solitario, mediante la adquisición de una empresa local o uniéndose a una empresa de similares características en dicho territorio (*joint venture*). Otra alternativa puede consistir en llegar a un acuerdo de distribución o de agencia con una empresa local.

3.- Fiscalidad. Analizar cómo implantarse en un país para poder adoptar la estructura fiscalmente más eficiente. Asimismo, resultará fundamental saber si existe un Convenio de Doble Imposición en vigor y qué prevé.

4.- Control de cambios. ¿Resultará posible repatriar los beneficios que vayan pudiendo obtenerse o si el hacerlo tiene algún coste y cuál, en tal caso?

5.- Empleados. Estudiar la legislación laboral aplicable en el país al sector en cuestión; normativa de obligado cumplimiento (de organización de la empresa y de los trabajadores, empleados de especial protección, etc.), convenios colectivos aplicables, tipos de contratos, posibles indemnizaciones en caso de despido, etc.

6.- Normativa aplicable. Especialmente si se trata de sectores regulados o de empresas cuyo negocio se basa en la contratación con entidades públicas; permisos y requisitos previos para poder contratar con la Administración, requisitos de solvencia económica, etc.

7.- Seguridad jurídica. Aspecto este vinculado con la cuestión anterior. Hemos de saber si, en caso de conflicto, ello puede implicar un problema añadido. Asimismo, analizar si conviene recurrir a arbitraje o no y si, en caso de pedir la ejecución de un laudo, conviene hacerlo, si hubiese posibilidad, en el país de origen de la empresa o en otra jurisdicción.

* Socio área mercantil/capital riesgo de Broseta Abogados.

Viene de página 16

básicas». En paralelo, la Generalitat diseña «una ventanilla única no sólo de la internacionalización, sino de todo lo que tiene que ver con el Ivace [Instituto Valenciano para la Competitividad Empresarial]». El objetivo es que el Ivace «no funcione por áreas, sino que a los empresarios les atiendan profesionales formados. Innovación, internacionalización y financiación van en el mismo paquete».

Por último, el conseller se refirió a «la atracción de inversiones» a la Comunidad, a la internacionalización del territorio. «La gente nos conoce por venir aquí», dijo, por eso «nos planteamos mucho el asunto de las alianzas, el Emtech, el MIT, la colaboración con Londres, Seúl y Taiwán al final te colocan en el mapa». Para eso es fundamental el «tamaño de las empresas». El directivo de Bankia José María Martínez apostilló que «la empresa valenciana desde fuera se ve pequeña y por eso queda muchas veces fuera del objetivo de compra e inversión de las grandes», no es «visible».

Viene de página 16

atender «todas las necesidades del cliente, tanto de avales, créditos documentarios, financiaciones *import/export*, coberturas de riesgo o garantías para compra en términos de *confirming*».

El directivo de Bankia apeló a los «mitigantes de riesgo», en especial a los avales de aseguradoras públicas como CESCE. En caso de suministro a largo plazo, reivindicó el crédito comprador, «una fórmula interesante de la que sólo han hecho uso las grandes compañías». Es hora de que «las medianas empresas tengan un enfoque parecido, y especialmente en Valencia».

«El crédito comprador significa que si somos capaces de ajustar bien proyecto y financiación, seremos capaces, haciendo uso de la asegurado-