



# Talento para la internacionalización



**No hay una fórmula mágica para el éxito de la internacionalización. Pero una adecuada combinación de buen producto, conocimiento del mercado, músculo financiero o imagen de marca y reputación -entre otras cosas- puede contribuir a ello. Sin embargo, si no le sumamos el factor humano, el proceso estará condenado al fracaso. Identificar y formar al mejor talento se ha convertido hoy en la piedra angular de este proceso.**

En 2012, un informe de BBVA Research del que se hizo eco nuestra revista (ver artículo de mayo de 2013) hablaba de la llamada “paradoja española” -*Spanish paradox*- para definir el papel de nuestro país en el comercio internacional. Una concepción que trataba de explicar cómo habíamos logrado, pese a la baja competitividad, resistir el impacto de la competencia exportadora de países como China o la India mucho mejor que nuestros socios europeos y que, aun en el peor momento de la crisis, las exportaciones españolas habían crecido a tasas superiores a las del PIB, “aumentando su peso sobre el conjunto de la actividad económica”.

Se trataba de un escenario de éxito en el que se apuntaba a la diversificación exportadora y al peso que el comercio de servicios (3,4% en 2011) tenía con respecto al de bienes (1,7%), como factores básicos para su consecución. Sin embargo, para los responsables de aquel informe, la clave radicaba en una suma de factores que se influían mutuamente para

mejorar la eficacia de las empresas.

Con datos más recientes en la mano, a cierre de 2017 el número de empresas españolas exportadoras ascendía hasta las 161.454, un crecimiento superior al 50% en una década. Y si añadimos más cifras, las exportaciones españolas de mercancías aumentaron en el período 2007-2017 un 49%, pasando de 185.000 millones a 277.000. Cifras que vuelven a marcar un máximo histórico y que demuestran que seguimos teniendo, más de un lustro después de la publicación del informe de BBVA Research, cierto talento a la hora de internacionalizar.

## ¿Tenemos talento internacionalizador?

Para responder a esta pregunta, tal vez podríamos referirnos a Miguel Maestre, un cocinero e importador español afincado en Australia al que pudimos conocer gracias al programa televisivo sobre internacionalización “Conecta con el mercado”, elaborado por el ICEX para RTVE. Maestre es considerado un *talent* en Sídney y es

además un presentador de éxito en la televisión nacional. En su caso, estaríamos hablando de internacionalizar el talento y no al revés. Aunque cuando hablamos de talento tenemos que pensar en que son las personas el elemento diferencial a la hora de hacer negocios fuera.

Algunos consideran que la capacidad exportadora que muestran las cifras sí que refleja el talento existente dentro de nuestras empresas. Para Félix López, experto en Comercio Internacional y profesor en varias escuelas de negocio, entre ellas en ICEX-CECO, los resultados son consecuencia del esfuerzo que ha hecho la empresa española por exportar: “Creo que ha sido muy destacado, poniendo en marcha departamentos de exportación aun cuando les venían grandes y siendo una actividad promovida a escala oficial e institucional”.

Montar un departamento de exportación ha sido una de las principales claves del éxito de las empresas que han salido a los mercados internacionales. “Dedicar una persona o varias, en función de la facturación, a razón

de una persona por cada millón de facturación exterior -explica López- es uno de los principales pasos a seguir. Dotar a la empresa de conocimiento exportador para poder articular con éxito su expansión internacional es básico”, concluye.

De hecho, este objetivo está contemplado como uno de los ejes principales de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española, diseñada por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, que aboga “por políticas que, desde la Administración, permitan la captación de talento y estimulen la cultura de la internacionalización y la formación de capital humano especializado”.

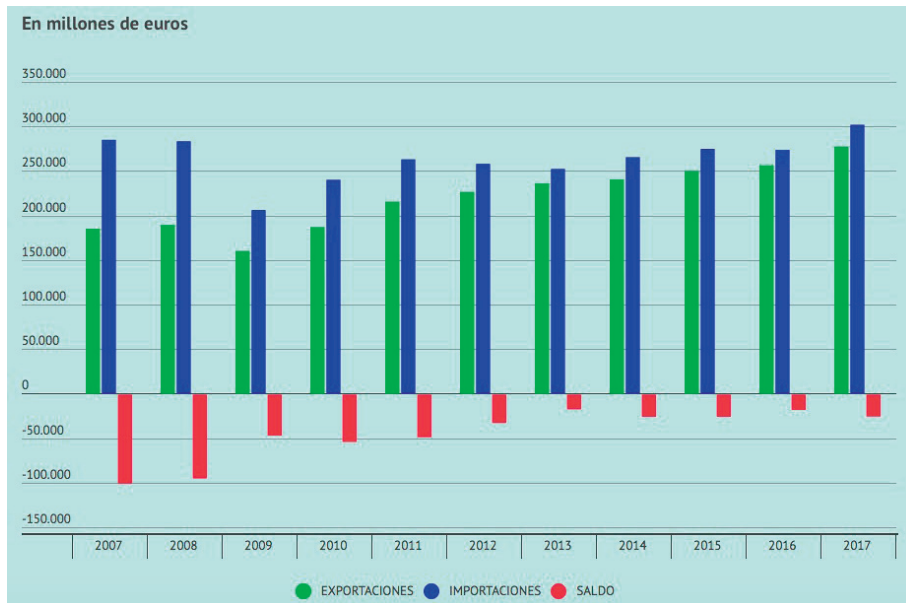
Sin embargo, todavía parece haber cierto desequilibrio entre la gestión del talento en las empresas y el papel que juegan las personas -y no los productos- en el éxito de los procesos de internacionalización. Un informe elaborado el pasado año por PeopleMatters y el Foro de Marcas Renombradas refleja que las empresas españolas consideran en un 44% de los casos que “contar con el personal adecuado” es básico para lograr el éxito. Pero tan solo un 22% considera que la escasez de talento sea un reto para su compañía.

Además, habiendo sido identificada la diversidad de mercados (59%) y la gestión cultural y lingüística de los países de destino (49%) como los principales retos que afrontan las empresas españolas, resulta curioso comprobar cómo estas valoran más a los profesionales que tienen un “mayor conocimiento de la compañía” y la “confianza” de la dirección (63%) que a aquellos que conocen el idioma (27%), el valor de la marca (24%) o el mercado de destino (15%).

## El papel de la dirección

Con todo, el desarrollo y captación del talento para la internacionalización encuentra su palanca en la dirección de las compañías. Vicente Romero, director de Consultoría en TYPESA, una de las ingenierías españolas más importantes, con amplia experiencia en negocios en el exterior, explica a El Exportador que la figura clave en la internacionalización “debe ser la alta dirección de la empresa, comenzan-

## Evolución de la balanza comercial española 2007-2017



FUENTE: ICEX

## ENLACES

### Programa de Becas ICEX Internacionalización Empresarial 2020

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/formacion/becas/nuestras-becas/becas-activas/BEC2018776662.html>

### ICEX-CECO Escuela de Negocios

<https://www.icex-ceco.es>

## Documentación

Estrategia de internacionalización de la economía española 2017-2027

Ed. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, septiembre 2017, 126 págs., en español

Gestión de talento y marca para la internacionalización de las empresas españolas  
Ed. Foro de Marcas Renombradas & PeopleMatters, mayo 2017, 67 págs., en español

do por el consejero delegado y por los diferentes directores. La internacionalización se tiene que entender como un elemento integrado en toda la empresa, y debe promoverse desde la pirámide de responsabilidad a toda la compañía”.

Romero considera que el talento en este negocio es importante “pero la planificación y el trabajo con una perspectiva a largo plazo son los motores del éxito en la internacionalización de cualquier empresa”. Por ello recomienda una actualización

del conocimiento y una actitud permanente de adaptación al cambio.

El cambio no se puede prever, pero sí se puede gestionar. Y cuantas más herramientas de conocimiento se tengan, mejor. Así lo entiende Vicente Romero que, tras haberse formado como becario del ICEX, realizó un MBA y un máster de Especialista en Gestión de Proyectos de Cooperación Internacional. “Hoy día -apunta- los negocios internacionales requieren conocimientos muy variados [por parte de sus gestores], especialmente en entornos complejos: logística, finanzas, *marketing*, etc... y, por mi experiencia, destacaría dos que son clave: el marco regulador y la negociación internacional”.

## Un futuro digital

A estas competencias habría que sumar otras que son básicas para afrontar cualquier proceso de internacionalización. Lo apuntaba la ya citada Estrategia de Internacionalización y lo asumen los centros de formación. La digitalización es básica para las empresas y deben empezar a formar especialistas que hablen este nuevo idioma empresarial: “Es imprescindible dar un giro disruptivo para incorporarse al mundo digital, para lo cual es esencial impulsar la formación del capital humano. El progreso de la industria 4.0 y la consolidación de las nuevas tecnologías en los negocios internacionales afectarán de forma muy sustancial a la ges-

ción del talento en las organizaciones”, se exponía en la estrategia del ministerio.

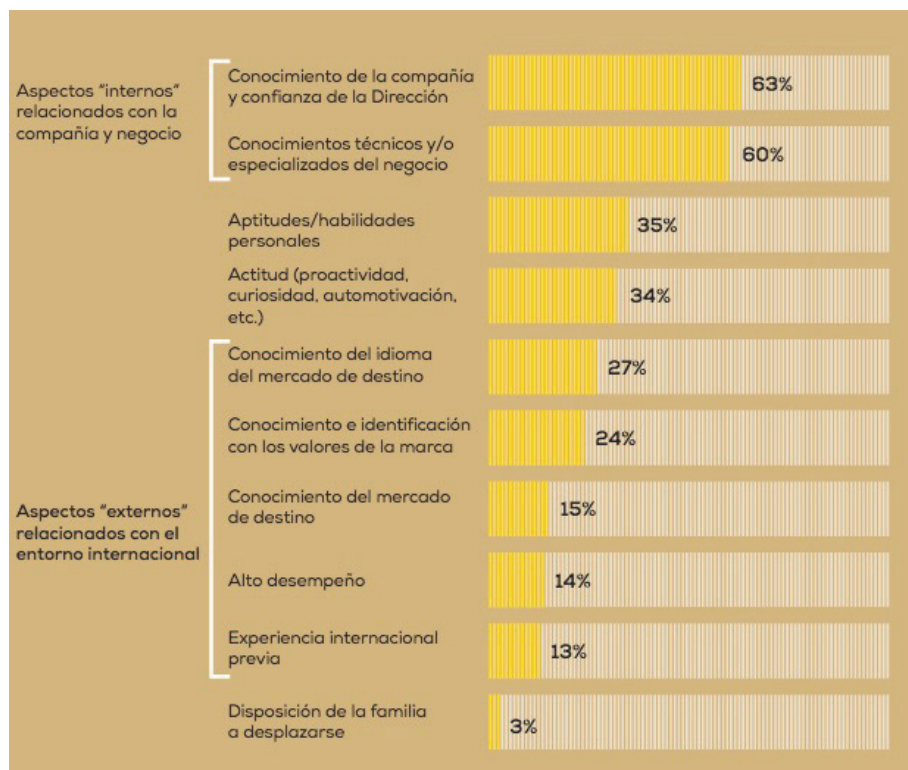
Como respuesta a esa llamada, los planes ya comienzan a adaptarse. Desde ICEX-CECO, la institución que desde hace 43 años viene formando a especialistas en comercio internacional y que es la responsable de dar la formación a los futuros becarios del ICEX, ha incorporado, a petición de las empresas, disciplinas que a juicio del director ejecutivo de Formación del ICEX, Fernando Merry del Val, vienen a completar las necesidades básicas en un entorno cambiante y competitivo para el comercio internacional. “Actualmente constatamos que por cada uno de nuestros becarios hay tres ofertas de empleo de empresas. Por ello, hemos aumentado el número de becarios en 50 hasta los 285 este año, hemos incorporado materias básicas como el comercio digital, los programas de financiación a largo plazo o la exportación de servicios y hemos reforzado la parte comercial y de emprendimiento”. “Además”, señala, “hemos diversificado los perfiles de dichos becarios para que, además de economía y empresa, también se empiecen a incorporar otras ramas del conocimiento, como las escuelas técnicas o las ingenierías”.

El talento que sale de las aulas de ICEX-CECO es el que ha ayudado a miles de pymes a iniciar sus procesos de internacionalización. Pero en opinión de Merry del Val, el talento es solo una pieza del puzzle en el camino del éxito hacia la internacionalización. “Depende de muchas cosas: es preciso tener un buen producto, buena tecnología a buen precio, por supuesto ese talento que sepa exportar -física o digitalmente-, una buena imagen y marca, es decir, un paquete completo”, explica.

### Formación y experiencia

España ha cambiado mucho en los últimos años. Invertir la pirámide de facturación internacional es una muestra de ello. La experiencia adquirida por las empresas ha servido para mantener unos niveles de comercio internacional sostenidos en el tiempo. Pero a esa experiencia se le suma ahora la necesidad de formar especialistas que puedan comprender y adaptarse a los

## Aspectos de los especialistas en comercio internacional valorados por las compañías



FUENTE: PEOPLEMATTERS & FORO DE MARCAS RENOMBRADAS

## Encuesta sobre el impacto laboral de las becas del ICEX

El 98,44% de los becarios considera el Programa de Becas ICEX con una “alta” o “muy alta” utilidad.

El 85,90% de los becarios que terminan el Programa de Becas encuentran empleo efectivo dentro de los tres primeros meses.

El 68% de los becarios se queda en la misma empresa en la que hizo las prácticas. De ellos, el 65,1% con contrato indefinido.

El 63,2% recibe, en su trabajo postbeca, un sueldo superior a la dotación de la beca.

El 13,3% son contratados en puestos con perfil directivo.

El 97% de las empresas participantes recomendarían a otras empresas su participación.

FUENTE: BECAS ICEX

### DIRECCIONES DE INTERÉS

**ICEX España Exportación e Inversiones**  
**Pº de la Castellana, 278**  
**28046 Madrid**  
**Tel. 900 349 000**  
**informacion@icex.es**

cambios que se producen en los mercados internacionales. “La diversificación y la sofisticación del comercio internacional exigen procesos mucho más complejos que requieren una especialización que permita a las empresas adaptarse y poder formar

talento o incorporarlo a sus estructuras”, concluye Merry del Val.

España cuenta con personas con un indudable talento, adquirido a base de experiencia, diversificación y formación en los programas de becas y en escuelas de negocio, y puede afrontar los grandes retos que una economía global en permanente cambio le pone en el camino hacia su internacionalización.

EDUARDO CASTILLO

SÍGANOS

