



**FUNDACIÓN
EXECyL**

**¿CÓMO ACCEDER A NUEVOS MERCADOS?
LA VISIÓN DE AQUALOGY E ICEX ESPAÑA.**

ÍNDICE.

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.	3
EXPERIENCIAS PRÁCTICAS.	4

a. AQUALOGY (GRUPO AGBAR).	4
----------------------------	---

D. Borja Sanz. Director de AQUALOGY Castilla y León.

La experiencia de cómo una empresa miembro de la Fundación ha explorado nuevos mercados y ha accedido a ellos, rentabilizando su conocimiento en la gestión del ciclo integral del agua.



b. INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX ESPAÑA).	19
--	----

D^a. Isabel Clavero. Directora de ICEX Castilla y León.

D^a. Laura Velasco. Jefe de Sector de ICEX Castilla y León.

La visión de quienes han apoyado a las empresas españolas durante más de 30 años a acceder a mercados exteriores. Recomendaciones, herramientas y servicios a disposición de las organizaciones.



DOCUMENTO ELABORADO POR:



FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL).

C/ Arado nº 10 Bajo
47014 Valladolid
983 548 056
fundacion@execyl.es
www.execyl.es

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento, de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible.

Sin olvidar lo que desprenden nuestros **VALORES**:

- Aportamos valor mediante la **economía real**;
- Basada en la **cultura del esfuerzo**; y
- Buscando la **implicación de todos**.

TRABAJAMOS EN COMISIONES SOBRE TRES TEMAS:



Concretamente, **LA COMISIÓN DE INNOVACIÓN** dentro de la cual se enmarca el documento que nos ocupa, tiene como:

- **OBJETO:** Contribuir a la diferenciación y a la aplicación de conocimientos como apuesta de futuro necesaria para la supervivencia de las organizaciones.
- **FUNCIONES:** Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por las empresas.



AQUALOGY

Pensemos en una compañía con casi 150 años de experiencia adquirida en un sector y en un cliente determinado. Pensemos que trabaja con un recurso escaso y que necesita abrirse a nuevos mercados. Éste es el interesante caso del Grupo AGBAR, al que pertenece Aguas de Valladolid, Patrono de la Fundación EXECyL.

Pongámonos en situación de la magnitud y trayectoria de este Grupo para comprender el alcance de su apertura a nuevos mercados en estos últimos años.

EL ORIGEN: EL CLIENTE PÚBLICO.

El grupo AGBAR nace hace en 1867 en Barcelona, con el fin de generar negocio en el mercado de gestión de abastecimientos municipales, **dedicándose a la explotación y a la gestión de infraestructuras que son titularidad de la administración pública**. Esa gestión de activos e infraestructuras hidráulicas, tal y como podremos imaginar, no es un proceso ni corto ni sencillo en la medida en que engloba distintas etapas (*ver imagen inferior*) cada una de las cuales con unas especificidades concretas:



1. Captación.
2. Potabilización.
3. Transporte.
4. Distribución.
5. Consumo.
6. Alcantarillado.
7. Depuración.
8. Reciclaje.
9. Retorno.

Fuente: www.aquagest.es

El ciclo se inicia con la denominada 'gestión en alta', es decir, con la captación del agua bruta y los tratamientos necesarios para la potabilización del agua. A continuación, se produce su distribución a los puntos de consumo (abastecimiento) para que, una vez utilizada por el cliente, el agua vaya a un alcantarillado público que también habrá que

gestionar, mantener, limpiar y renovar. El fin del ciclo integral del agua tiene lugar con su llegada a una estación depuradora de aguas residuales donde se trata para devolverla al medio natural con las restricciones y parámetros que correspondan en cada caso.

En cuanto a la **estructura del Grupo AGBAR**, podemos empezar señalando que de él cuelgan distintas marcas dedicadas a la gestión del abastecimiento del agua. Por cuanto respecta a nuestra Comunidad, no fue hasta los años 60 que la expansión por toda España de AGBAR llegó a Castilla y León (concretamente a Zamora) donde se crea la primera explotación bajo la marca AQUAGEST, la cual se fue expandiendo a otras ciudades de la región (Valladolid, Palencia y León) ya sea con la misma marca o con otra distinta en función de la casuística, hasta configurar la estructura actual.



Asimismo, uno de los principales beneficios obtenidos durante todos estos años a raíz de gestionar estas estructuras hídricas, ha consistido en **generar y acumular un conocimiento, una experiencia y una capacidad de innovación de cara a optimizar las explotaciones**, gracias a los cuales empezaron a emerger empresas tecnológicas satélites del mismo Grupo especializadas tanto en las tecnologías como en las distintas fases del ciclo de abastecimiento (depuración, limpieza del alcantarillado, distribución, etc.).

Si a este hecho le sumamos el factor diferencial de que, tradicionalmente, el cliente único o principal del Grupo han venido siendo las administraciones municipales, empiezan a surgir determinadas preguntas que han resultado básicas a la hora de determinar la nueva estrategia de AGBAR. ¿Por qué no acceder a otros mercados en los que, hasta la fecha, no se había trabajado? ¿Por qué no introducir y adaptar el conocimiento y las tecnologías desarrolladas a otros mercados? Es, llegado este punto, cuando **nace la marca AQUALOGY englobando las distintas empresas tecnológicas que heredan el conocimiento de AGBAR, dando lugar a un nuevo concepto de integración de servicios y tecnologías del agua para otros mercados totalmente distintos** (principalmente dada la tipología de cliente).



Hoy nos recibe **D. Borja Sanz** (*en la imagen*), Director de AQUALOGY en Castilla y León, y responsable de la división relativa a la gestión integral de instalaciones deportivas en España.

EL RETO DE ACCEDER A NUEVOS NICHOS OFRECIENDO SOLUCIONES INTEGRADAS.



Acceder a nuevos nichos de mercado puede acabar siendo considerado ‘ley de vida’ y casi inevitable para muchas empresas como estrategia de crecimiento y supervivencia. El caso de AQUALOGY nos lo comenta Sanz: *“**Los mercados, los tiempos y los clientes van cambiando** hasta el punto de que hoy en día son completamente distintos a aquellos con los que empezamos a trabajar hace décadas. Además, el mercado de la gestión de los servicios municipales, si bien puede estar empezándose a saturar puesto que hay competencia (aunque relativamente repartida), quizás sea más cuestión de que el modelo de negocio esté llegando a su nivel de madurez.”*

Es precisamente en ese momento, cuando el deber de toda empresa es renovarse para no perder cuota de mercado. *“Debíamos buscar **otras alternativas** manteniendo lo que ya teníamos y en lo que éramos expertos después de tantos años en el sector”,* puntualiza.

El Grupo percibió que, innecesariamente, se estaba limitando a un mercado, y que contaba con capacidad para expandirse por otros distintos, incluyendo entre esas opciones, la internacionalización. *“Determinados países tienen otros modelos de gestión de activos que no se caracterizan a lo mejor tanto por la privatización de la gestión sino más bien por la prestación de servicios o asesorías de empresas especializadas, y creíamos interesante poder adecuarnos a ellos ampliando nuestra visión”.*



Presencia internacional de AQUALOGY

Fuente: www.aqualogy.net

Gracias a ese aspecto y al **contacto diario con empresas y entes públicos** (allá donde estos se sitúen), surge la posibilidad de satisfacer nuevas necesidades tanto de los clientes como del propio Grupo, provocando una renovación de la cartera de productos y servicios y una expansión en el mercado.

A la hora de tomar cualquier decisión, uno de los primeros pasos a seguir consiste en la recogida de información. En el momento de plantearse en qué nichos podían posicionarse de cara a futuro, dedicaron grandes esfuerzos a recopilar y analizar toda la información interna que había sido recabada por el personal del Grupo en el día a día, tal y como nos explica nuestro interlocutor. *“Como gran parte de nuestro trabajo es estar a pie de calle gestionando averías, hablando con clientes, etc., **los técnicos son quienes nos ayudan a conocer las problemáticas e inquietudes de las empresas y entidades con que trabajamos.** Las distintas industrias utilizan aguas de diferentes procedencias, y al ser clientes nuestros, nos permiten conocer sus necesidades y cómo aprovechar nuestro ‘know-how’ en otros nichos o segmentos en los que antes no habíamos trabajado”.*

Y prosigue: *“Gracias a ello hemos podido detectar muchas **iniciativas privadas** en las que hasta la fecha no nos habíamos planteado trabajar. Por ejemplo, que de la depuración se pueda reutilizar el agua para el riego de un campo de golf o para proveer a una comunidad de regantes, no sólo es una posibilidad de negocio sino casi un deber a la hora de cuidar el medio ambiente y las reservas del bien hídrico (obviamente, siempre cumpliendo las normativas correspondientes en la materia)”.*

La diferencia entre la situación anterior y la que tenían como reto por delante, radicaba en el cambio de foco y en el establecimiento de unas claras líneas de actuación con esos nuevos clientes/mercados: *“[con ellos] siempre habíamos estado en contacto relativo, pero ni los habíamos estudiado, ni habíamos profundizado ni **paquetizado un offering especializado de nuestras tecnologías** para cada uno. Ahí fue donde abrimos la perspectiva: con la gran expansión que tenía AQUALOGY y el conocimiento acumulado tras tantos años, por qué no se iba a poder utilizar para satisfacer otras demandas”.*

*El hecho de ser una empresa especializada en aguas, hace que se les posicione como una **fuentes de información de referencia** a la hora de resolver distintas problemáticas en el día a día relacionadas con este escaso recurso.*

Ese continuo contacto con el entorno, así como su expansión por el territorio y su experiencia en la gestión del ciclo hídrico en sus distintas fases, han constituido una de las principales **ventajas competitivas** con las que cuentan tanto para conocer como para tener entrada en otros mercados. El hecho de ser una empresa especializada en aguas, hace que se les posicione como una **fuentes de información de referencia** a la hora de resolver distintas problemáticas en el día a día relacionadas con este recurso natural.

Sin embargo, en base a su responsabilidad medioambiental y a que gestionan y tratan un bien escaso, siempre promueven optimizar los procesos productivos de los distintos mercados apoyándose en un **uso y consumo racional del agua**. *“Este año climatológicamente las cosas están mejor, pero sí que es cierto que en otras épocas o en otras zonas distintas a Castilla y León se han sufrido restricciones”*, puntualiza Sanz. En base a este hecho, se les demandaba soluciones para optimizar la gestión de la poca agua de que se disponía. *“No estábamos del todo bien posicionados dentro de un sector o de una marca destinada a clientes del ámbito privado, con lo que la idea también era **adaptar toda nuestra oferta y especializarla en base a lo que nos estaban demandando cada uno de los mercados**. ¿Qué podíamos hacer y cómo podíamos aportar valor? Y por otro lado, ¿cómo podíamos solucionar las demandas que se nos ofrecían desde el exterior?”*

No fue hasta los años 90 cuando empezaron a crearse ciertas **empresas ‘satélite’ especializadas** en determinados productos, tecnologías o fases del ciclo de abastecimiento del agua (aglutinadas ya desde 2011 bajo la marca AQUALOGY) que, en un principio, nacieron principalmente con la vocación de proveer de servicios a empresa internas, pero sin olvidar la posibilidad de salir al exterior una vez llegado el momento (su óptimo de desarrollo).

La primera la constituyeron los laboratorios del Grupo AGBAR, LABAQUA, los cuales nacieron con entidad propia para surtir de control analítico a las empresas del Grupo aunque, a su vez,



labaqua

empezaran a trabajar con empresas de otros mercados. Sanz nos explica que *“con LABAQUA **comenzamos a dar forma a un modelo de trabajo replicable en otras áreas de conocimiento, tecnologías o productos**. Al ser la primera, hemos necesitado un proceso de maduración de unos 10 años para ver que el modelo era adecuado y que tenía éxito. Tal y como ya mencionamos anteriormente, así nace la marca AQUALOGY aglutinando a todas las empresas con ese modelo de negocio especializado en **ofrecer soluciones integradas del agua** y ayudándonos a reinventarnos de cara a la maduración del mercado en el que nos movíamos”*.

LÍNEAS DE NEGOCIO DE AQUALOGY	
MEDIO AMBIENTE	Potabilización/Depuración/Desalación Redes de agua potable Drenaje y alcantarillado Ingeniería, recursos hídricos y reutilización Automatización de infraestructuras Aguas industriales Regadío Eficiencia energética Calidad del agua y control ambiental Sistemas de gestión y prevención Gestión de residuos
SOLUCIONES	Consultoría de negocios AquaCIS Suite Smart metering Procesos de gestión Retail Cadena de suministro
CONOCIMIENTO	I+D+i Consultoría de proyectos de gestión de personas Capacitación y divulgación del conocimiento Gestión y transferencia del conocimiento
INFRAESTRUCTURAS	Construcción de infraestructuras hidráulicas

NUEVOS CLIENTES, NUEVOS MERCADOS.

El siguiente reto que se plantearon dentro de AQUALOGY fue determinar en qué nuevos mercados podían posicionarse. Pusieron en marcha diversos mecanismos de **obtención de la mayor información posible acerca del funcionamiento de esos nichos potenciales** haciendo uso de fuentes de carácter tanto interno como externo. Nos lo explica Sanz: *“A nivel interno, en AQUALOGY contamos con un **departamento comercial** que se encarga de realizar estudios de mercado para que, posteriormente, la Dirección asignada a dicho mercado elabore un business plan para cada uno de los nichos potenciales. A su vez, a nivel externo, intentamos rodearnos de ‘**faculties**’ o expertos consultores que nos ayudan a hacer una prospectiva de negocio que nos pueda interesar o incluso a determinar la demanda de los productos o la expansión comercial. En definitiva, toda esa información será aprovechada por el personal asignado a cada mercado (bajo la orientación de su propio Director) dentro del organigrama de la compañía”*.

Aparte de contar con los **mercados de gestión en alta y de ciclo urbano de depuración**, desde hace unos meses se han lanzado otros nuevos mercados (tal y como observamos a continuación) enfocados a la empresa privada, cada uno de los cuales cuenta con una adaptación de los productos, servicios o tecnologías a ese mercado o a esa industria en particular:

MERCADO PRIVADO

- Alimentación y Bebidas
- Hoteles
- Papel y Celulosa
- Puertos
- Energía
- Minería
- Química y Farma
- Servicios Sanitarios
- Defensa y Seguridad
- Campos de Golf
- Instalaciones Deportivas
- Parques de Ocio

Sobra decir, que no todos estos mercados son los que han sido previamente analizados, sino que muchos otros han sido estudiados y posteriormente descartados por diversas razones (falta de rentabilidad, elevado esfuerzo de adecuación de las tecnologías a su proceso productivo, etc.). Por lo general, *“detectamos unas posibilidades de negocio en unos mercados con ciertas interconexiones o similitudes con otros en los que ya estamos posicionados y que nos permiten embarcarnos en ellos sin más necesidad que hacer pequeñas adaptaciones a la casuística concreta de cada uno”*, señala.

Para tomar la **decisión sobre si posicionarse en uno u otro nicho**, en AQUALOGY estudian el proceso productivo de ese segmento, de ese cliente o de ese mercado, prestando especial atención a las necesidades internas de agua que tienen. Responden, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace un cliente de ese mercado con ella?
- ¿Cómo la capta?
- ¿Cómo y cuánto consume?
- ¿Cuáles son los procesos y normativas que deben cumplir, ya sean de agua o medioambientales?



Quizás este último punto sea uno de los fundamentales a tener en cuenta. Las normativas de cuidado medioambiental, gestión de residuos, etc. pueden llegar a ser tan estrictas que dificulten el acceso a mercados concretos. Pensemos que, además, en el Grupo AGBAR no sólo centran su negocio en el agua, sino que también inciden en el tratamiento de suelos y atmósferas, por lo que habrán de tener muy en cuenta todas sus respectivas normativas.

Del mismo modo, y también relacionado con el cuidado medioambiental, el binomio agua-energía es muy importante que sea optimizado. *“Los criterios de **consumo de agua, reglamentación y energía** son prioritarios para nosotros. Estudiando el proceso productivo y los costes que tiene cada uno de estos mercados es como podremos ver su potencial (o no) de acceso”, aclara.*

De todos los nuevos mercados abordados, hay algunos que destacan especialmente en grado de importancia para AQUALOGY: el mercado de alimentación y bebidas, el mercado del regadío (comunidades de regantes) y el mercado del turismo y el ocio (con sus cuatro segmentos: hoteles, campos de golf, instalaciones deportivas y parques acuáticos). Principalmente debido a dos razones fundamentales:

- las **cantidades** de agua que intervienen en el proceso y se consumen para ello;
- la **criticidad** de la gestión y del consumo.

La criticidad de la gestión y el consumo de agua, así como las cantidades que intervienen en los procesos productivos son aspectos clave para el Grupo AGBAR.

*“Estamos especialmente preocupados por el **consumo racional y eficiente del agua**, y somos conscientes de que el mercado del turismo y el ocio requería un toque de atención. Si nos vamos a la Comunidad Valenciana o a Andalucía, veremos la necesidad que allí tienen de ser más rigurosos si cabe con el consumo de agua que en otras regiones, sobre todo cuando saben que el turismo es uno de sus principales atractivos y una de sus mayores fuentes de ingresos.”*



EL PROCESO DE POSICIONAMIENTO EN NUEVOS MERCADOS.

El proceso de aterrizaje y actuación en esos mercados ha sido lento, en la medida en que resultaba fundamental analizar detalladamente el funcionamiento y las posibilidades de negocio de cada uno de ellos. Sin embargo, esa **prudencia** no ha implicado una paralización de la actividad comercial:

“aunque algunos de estos mercados son verdaderamente recientes para nosotros, según los vamos lanzando, ya actuamos dentro de ellos. Por ejemplo, ya nos encontramos gestionando los ciclos de movimientos de agua-vapor de la central térmica de La Robla (en la imagen), perteneciente al mercado de la energía”, puntualiza.



Paralelamente al proceso de análisis del mercado y de sus posibilidades, en AQUALOGY van concertando **alianzas o colaboraciones que les permiten aprender, por un lado, y posicionarse, por otro.** *“Desde las direcciones de mercado se está elaborando una estructura que sirve para dar forma a algo muy global y novedoso para ellas, una organización de un nuevo mercado. Pero eso no significa que si no está cerrada toda la estructura global no podamos ir captando oportunidades o proyectos de diagnóstico, que es algo con lo que estamos trabajando mucho.”*



Estos proyectos se basan en una oferta de conocimiento mutuo que permita establecer con los distintos clientes una relación basada en la máxima **‘ganar-ganar’**. *“Son proyectos de colaboración en los que pedimos que nos dejen analizar su ciclo (nos dan conocimiento) a cambio de lo que les ayudamos a estudiar muy bien su infraestructura (con sus correspondientes posibilidades de mejora). Constituyen una parte fundamental dentro de los estudios de mercado”,* constata Sanz.

Estas experiencias piloto de diagnóstico han venido siendo, son y serán, por lo tanto, esenciales para empezar a conocer cómo funciona el mercado (aparte de recurrir a las opiniones y estudios de los *‘faculties’*), ayudando a testar y ahorrar tiempos de rodaje para poder vender resultados a otros futuros clientes.

Eso no quita para que también sea necesario ir testando las adaptaciones de los productos o las nuevas tecnologías dentro de las empresas del Grupo antes de sacarlas al exterior. Este proceso que tiene lugar ‘de puertas para dentro’, permite validar lo que empezó como un proyecto piloto de innovación y que se ha convertido tras todas las pruebas en un producto paquetizable con posibilidades de adaptación a las características de los distintos mercados.



NUESTRO CONSEJO:

Mientras validas internamente tus productos y servicios, inicia la labor comercial buscando aliados que te permitan introducirte en nuevos mercados y te aporten un conocimiento acerca del funcionamiento del mismo. Piensa qué les puedes ofrecer para que ambos salgáis ganando.

En el proceso que llevan a cabo en AQUALOGY, tal y como nos comentan, una vez que montan un mercado elaboran unos proyectos de diagnóstico pilotos y se establecen unos objetivos globales (más que particulares para cada uno).

Por el contrario, el personal sí que es específico para cada mercado: desde el comienzo se destina un equipo de unas cinco o seis personas que empieza a captar información en distintas plataformas en las que se va volcando ésta. *“Allí [en las plataformas] aglutinamos ese conocimiento, las experiencias, las referencias, etc., puesto que nos sirve para darnos cuenta de todos los contactos que hemos tenido con determinados mercados o nichos y de la información que hemos obtenido pero que, quizás hasta la fecha, no habíamos aprovechado.”* De ahí se deduce la importancia del foco: *“Por poner un ejemplo, ya nos habíamos relacionado y teníamos experiencias con clientes dentro del mercado de los campos de golf y, sin embargo, no habíamos orientado actuaciones concretas hacia ese mercado. **La captura y el análisis de la información ha sido muy importante pues es lo que nos da garantías de desarrollar con éxito lo que sabemos hacer en los distintos mercados**”*, concluye Sanz.

LECCIONES APRENDIDAS

- **Cada cliente es distinto** y sus especificidades no permiten replicar un modelo de negocio sin realizar ninguna adecuación a las mismas. *“Nuestra experiencia nos ha enseñado lo diferente que resulta tratar con una administración pública que con un cliente privado, tanto en cuanto a niveles de control como de exigencias o de plazos. No son ni más ni menos. Simplemente un cliente puede ser más exigente en un aspecto y otro más en otro.”*
- Cuanto más variado sea el perfil del cliente, mayor **facilidad para adaptarse a nuevos clientes y nuevas características del servicio demandado**. *“En el ADN de los empleados del Grupo se encontraba trabajar para el sector público. Ahora, abriéndonos a otros mercados, nos encontramos apretando aún más las tuercas para satisfacer unas necesidades tan distintas a las que veníamos satisfaciendo con anterioridad, sobre todo en tiempo y forma”.*
- No hay que ignorar el grado de mayor o menor **accesibilidad** a cada mercado, las barreras a la entrada (principalmente a nivel de legislación y controles), la competencia, etc.
- La clave se encuentra en el conocimiento. Tal y como nos apunta Borja Sanz, *“el conocimiento de los mercados es muy importante, por lo que hay que prestar una especial atención a sus fuentes. Tienes que rodearte de talento, de expertos, y paralelamente registrar las distintas experiencias que se hayan podido tener.”* Hacer un business plan para un mercado en el que no hemos estado y con un producto muy exclusivo es muy complicado. **Al final la experiencia y el estar en el terreno en contacto con el cliente es lo que marca la diferencia.** *“Por eso yo veo vitales todos los proyectos de colaboración que pueda haber a la hora de un ganar-ganar y de una transferencia de información de ganancias por ambas partes”,* concluye.

Más allá de la expansión del Grupo y de la generación de nuevas oportunidades de negocio, lo que AQUALOGY ha conseguido ha sido **rentabilizar su conocimiento y experiencia** con el fin de optimizar los procesos productivos en nuevos mercados.

- **Conocer muy bien las necesidades del mercado antes de embarcarte en él y de empezar a trabajar con un cliente**, pero siempre sin olvidar los **medios** con los que se cuenta. *“Nosotros tenemos suerte y podemos contar con una gran extensión por todo el territorio, que al final es la que te da información de las situaciones de los distintos clientes y de sus necesidades. Si no tuviésemos toda la expansión que tenemos, a lo mejor nos hubiésemos centrado en experiencias muy puntuales de un mercado concreto, pero hemos podido aglutinar experiencias en distintos ámbitos y eso nos ha dado la capacidad de poder entrar en muchos mercados diferentes y al mismo tiempo. Esto no sería posible sin ese potencial de distribución en el territorio.”*
- La **segmentación principalmente por mercado y por actividad**. Contar con **presencia física** allí donde se encuentra tanto el conocimiento como las posibilidades de negocio y los clientes. *“En nuestro caso es cierto que, en función de cada distribución geográfica, tenemos mercados con un mayor o menor potencial. Por ejemplo los especialistas de AQUALOGY en campos de golf están en el sur y en levante. En alimentación y bebidas está más disperso aunque aquí en Castilla y León sea precisamente una de las más importantes. También tenemos presencia en Chile, y allí la minería es fundamental por lo que es en donde contamos con los mayores expertos en la materia y de donde podemos extraer mejores experiencias y más conocimiento.”* Sin embargo, esa concentración del conocimiento no debe llevar a pensar que éste no es compartido: en AQUALOGY cuentan con **plataformas** en las que volcar el conocimiento y las experiencias aprendidas que facilitan las relaciones comerciales y el mismo desarrollo de su actividad.
- **Abrirse a nuevos modelos de negocio en base a las demandas de los clientes**. *“A este respecto, en Orán (Argelia) estamos cambiando no sólo debido a la maduración del mercado sino también por petición directa de los clientes. Allí hemos ido como una dirección técnica a ayudar a los técnicos municipales de la zona, ofreciéndoles conocimiento y asesoramiento acerca de cómo se deben hacer las cosas o, por lo menos, de cómo las hacemos nosotros. No estamos hablando de un contrato de gestión del agua, sino más bien de una labor de consultoría con un equipo de personas que marcan las pautas y directrices necesarias para optimizar la gestión del agua. Estas nuevas modalidades de negocio ya nos las estamos encontrando en muchos sitios. Por eso también, sin dejar el mercado concesional, nos estamos posicionando en otros.”*

- Es importante **rentabilizar la experiencia** como concepto constitutivo de un nuevo modelo de negocio, mediante las labores de asesoría, como en el caso anterior, o de formación. *“Dentro del área de ‘conocimiento’ estamos impartiendo la misma formación que damos a nuestros técnicos, a gente externa como estudiantes u otros técnicos del sector, y al igual que hacemos con la empresa privada. Contamos con convenios con la Universidad Politécnica de Cataluña, con la Universidad Politécnica de Madrid...”*
- **Empezar poco a poco**, por aquellos mercados que no supongan un gran esfuerzo de adaptación con respecto a lo que se venía haciendo anteriormente. Los procesos de expansión, sean de la naturaleza que sean, requieren de una focalización de esfuerzos y de un cambio de mentalidad que ha de ser perfectamente asumido desde el primer momento. Por esta razón, lo mejor es ir asumiendo pequeños retos hasta conseguir, como mínimo, los siguientes hitos:
 - Sentirnos cómodos con el cambio.
 - Asimilar los nuevos roles.
 - Sobre todo, perfeccionar el modelo.
- **Especialización.** Hoy en día ya no cabe ninguna duda de que pretender hacer de todo para todos es un error. Por esta razón, es conveniente **crear divisiones especializadas en las distintas áreas de conocimiento y en los distintos clientes**. Eso es precisamente lo que AQUALOGY ha hecho estructurándose a través de las diferentes empresas tecnológicas que hemos mencionado anteriormente. *“Cada empresa vigila los diferentes mercados y adapta sus productos a ellos. Ahora mismo pueden existir alrededor de 15 empresas AQUALOGY cada una de las cuales se encuentra especializada en una temática y cuenta con un equipo propio. Si, por ejemplo se detecta que, al montar nuestra estructura del mercado de regadíos, se utilizan determinados materiales, son muy estrictos en ciertas cosas, etc. la dirección de mercado orientará a todo ese equipo de especialistas en las áreas que consideren clave para satisfacer sus necesidades, realizando proyectos piloto, etc. para que nos podamos posicionar como una referencia en ese sector”,* explica Sanz.
- **Ofrecer un producto más integral**, que aporte al cliente mayor valor con respecto a su situación actual, fruto de maduraciones largas y complejas del mercado en las que se adapten los productos o servicios actuales a lo que los clientes puedan necesitar o demandar a posteriori. *“La **paquetización ‘ordenada’ de los productos y servicios** que veníamos ofreciendo ha sido la base de la creación de una empresa de ‘soluciones integradas’ como es AQUALOGY”,* constata.

- **Nunca se debe escatimar en tiempos de testeo ni en número de pruebas** internas de los modelos, productos, servicios, etc. que se puedan llegar rentabilizar en un futuro. El proceso de desarrollo interno permite validar ideas que inicialmente se plasmaron en un proyecto piloto con sus correspondientes prototipos, teniendo el rodaje necesario para sacar los productos al mercado con altas probabilidades de éxito. *“Si bien siempre dependerá del producto y del grado de complejidad de la tecnología empleada, un par de años puede ser un periodo interesante para cerrar el desarrollo. Por poner un ejemplo, hemos creado un producto de telelectura que nos permite crear y tomar datos del consumo de agua a distancia sin necesidad de desplazarnos a los contadores, con el correspondiente ahorro de costes y la mejora en la medición. Es un producto que lo estamos integrando tanto fuera como dentro de la compañía y que ha necesitado de varios meses de maduración para ofrecerlo como un nuevo servicio. Otro caso es la tecnología de limpieza con hielo que su preparación fue más compleja pero esta siendo un éxito en el mercado”,* nos cuenta.
- **Proactividad e innovación.** Anticiparnos a nuestros clientes, ofrecerles nuevos productos y servicios o propiciar alianzas y proyectos de colaboración son algunos de los aspectos en los que sería conveniente que tomásemos la iniciativa en lugar de esperar a que sea el mercado el que nos obligue a ello. Por otro lado, la **innovación es la apuesta por el crecimiento y la supervivencia**, y la viva muestra de que lo que queremos es satisfacer a nuestros clientes con una oferta que va más allá de lo que podemos ofrecerles en la actualidad ya sea a nivel de calidad, de precio o de servicio.

Borja Sanz nos destaca el más claro ejemplo de innovación con el que cuentan dentro del Grupo por el gran valor añadido de su labor: El Centro Tecnológico del Agua (CETAQUA). Es, tal y como se explica en su página web, “un organismo integrador, gestor y ejecutor de proyectos de investigación con el objetivo de proponer a las empresas, a la sociedad y a Administraciones soluciones innovadoras para la resolución de problemas medioambientales y tecnológicos ligados a la gestión del ciclo integral del agua.” Fundado por AGBAR, la Universidad Politécnica de Cataluña y el CSIC, es el eslabón que permite crear y difundir un conocimiento tan necesario como valioso tanto para AQUALOGY como para la sociedad en su conjunto, y un ejemplo de apuesta por el futuro.



En definitiva, todos estos aprendizajes han llevado a AQUALOGY y al Grupo AGBAR en su conjunto, a acceder a nuevos nichos con altas probabilidades de éxito.

Pasar de la gestión de activos a la gestión del conocimiento o, cuando menos, combinar ambas, puede llevar asociadas nuevas oportunidades de negocio.

En todo caso, el conocimiento, la experiencia, el talento de la plantilla, apostar por la innovación, las colaboraciones con potenciales clientes, tener paciencia y una planificación ordenada son **factores clave a la hora de acceder a nuevos mercados**.

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR. ICEX ESPAÑA.

A la hora de plantearnos qué hacer con nuestro negocio, una de las decisiones más importantes consiste en **determinar en qué mercados vamos a actuar**. Factores tales como nuestro tamaño, nuestros recursos, nuestra filosofía, nuestras capacidades o nuestro producto o servicio, condicionarán esa decisión.

Si, llegado el momento, decidimos salir al exterior, probablemente nos sintamos abrumados ante este reto lleno de incertidumbres y de baches que nos generará cuando menos inquietud y que cambiará el foco de nuestra estrategia. Es más, es posible que precisamente debido a, entre otras, estas cuestiones, la internacionalización sea una cuestión relegada a las últimas posiciones de nuestra lista de posibles actuaciones (cerca de la del traspaso, la liquidación y el cierre de nuestra empresa, por poner algunos ejemplos).

Nuestros miedos e incertidumbres, junto con la comodidad que nos aporta realizar lo que conocemos y en el entorno en el que estamos acostumbrados, son obstáculos que pueden ser salvados si buscamos ayuda a nuestro alrededor. Concretamente, una **fuerza de apoyo a la hora de internacionalizar nuestra empresa** la podemos encontrar en el **Instituto de Comercio Exterior** (ICEX España Exportación e Inversiones).

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España. Presta sus servicios a través de una red de 31 [Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España](#) y casi 100 [Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior](#). Dispone, además, de 16 [Centros de Negocios](#) en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización.

Nos reunimos en la sede castellano leonesa de esta entidad con **D^a. Isabel Clavero Mañueco**, su Directora, y **D^a. Laura Velasco de Dios**, Jefe de Sector, con el fin de conocer la situación actual de las empresas de nuestra región en el ámbito

internacional, desgranar los servicios que ofrecen para llevar a cabo los procesos de expansión, y realizar una enumeración de consejos en este campo fruto de su experiencia en esta institución.



Isabel Clavero (*en la imagen*).

Directora Territorial de Comercio, Directora del ICEX en Castilla y León, y recientemente nombrada Consejera Comercial en la Embajada de España en Washington (EE.UU.).

La crisis y el devenir de los mercados en estos últimos años han hecho que tanto el perfil de las empresas, como los países de destino de nuestras exportaciones hayan cambiado. En cuanto al **perfil de las empresas** que acuden a solicitar asesoramiento del ICEX, se ha detectado que se ha producido una evolución desde empresas del sector agroalimentario a empresas de productos industriales o de servicios. Sin embargo, nos hacen saber que el cambio fundamental es el relativo al **destino de nuestras exportaciones**:

Europa, que antes era el primer mercado a barajar, ahora mismo se encuentra parada y ni tan siquiera Alemania tiene el mismo potencial que tenía hace unos años. No podemos generalizar un destino que sea el más favorecido por las exportaciones de nuestro país o el que más elegimos para ellas, sino que según cuál sea el sector de la empresa en cuestión que se vaya a internacionalizar se mira hacia oriente o hacia occidente. Habría que analizar el caso concreto.



Los principales **factores** que se analizan en los **planes integrales de desarrollo de mercado** llevados a cabo por el Instituto son:

- Crecimiento potencial
- Consumidor potencial
- Facilidad de creación de negocios
- Grado de desarrollo real y potencial



Si bien es cierto que lo más habitual es acceder a un mercado concreto, otra opción con la que contamos es la de aprovechar las nuevas tecnologías para comprender que vivimos en un **mercado globalizado** del que se pueden aprovechar algunos sectores en auge. Sectores que, si bien son a día de hoy menos visibles, tienen un gran potencial de crecimiento y de posicionamiento exterior. Un ejemplo de esto sería el sector audiovisual que tiene una clara vocación internacional y precisamente las empresas españolas en este sector están muy bien posicionadas en el extranjero. Por esta razón, cada vez son más las que se decantan por mercados exteriores y a las que asesora el ICEX.

¿CÓMO SATISFACE EL ICEX LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS? FORMACIÓN E INFORMACIÓN.

¿Cómo doy el paso para internacionalizar mi empresa? ¿Qué información he de tener en cuenta? ¿Qué mercado me conviene? ¿Habrà demanda para mi producto o servicio? ¿Existirá una fuerte competencia o podré abrirme paso de un modo relativamente sencillo? ¿Necesito algún requisito especial?

Demasiadas preguntas y, normalmente, relativamente poca información para responderlas. La **información** en todo este proceso de acceso a nuevos mercados que estamos pensando acometer es la pieza fundamental que nos llevará a tomar decisiones con conocimiento de causa y con mayor probabilidad de acierto.



Nadie nace aprendido y, especialmente cuando nos referimos a empresas de reducido tamaño, los recursos que podemos destinar a plantearnos un reto como el de la internacionalización no son abundantes, precisamente.

Parte de los recursos de los que acabamos de hablar habrán de ser destinados a la **vigilancia** de lo que sucede en otros mercados y a detectar las empresas que configurarán la competencia de nuestra empresa en ellos.

Si nos remontamos a la génesis de cada uno, descubriremos que allá donde una empresa empieza a dar pasos desarrollando un nuevo producto o prestando un nuevo servicio, comienzan a surgir **oportunidades** cuanto menos de colaboración. Dicho de otra manera, alrededor de un sector de éxito aparecen más compradores y nuevas empresas tienen cabida para satisfacer esa demanda. Habremos de buscar, por lo tanto, esos referentes que nos vayan abriendo camino para desarrollar nuestro modelo de negocio más allá de los mercados en los que nos encontremos actualmente.

El ICEX ha venido colaborando mucho con las empresas en esta labor de vigilancia del entorno durante los últimos 30 años, si bien es cierto que esa modalidad de ayuda a la hora de internacionalizarse ha ido evolucionando: en los comienzos del Instituto, y aunque suene extraño, se hacían viajes acompañando a las empresas a los nuevos mercados. Ahora, gracias a las nuevas tecnologías, a la racionalización de los recursos y a la facilidad para acceder a información allá donde estemos ya no resulta tan necesario. Si bien siguen utilizando otros recursos como la organización de pabellones en ferias, ahora mismo la **evolución** que se ha producido ha sido **hacia el asesoramiento** de las empresas.

El hecho de proporcionar toda la información necesaria para que cada empresa sea capaz de realizar un análisis tanto de su empresa, como de su sector y de su mercado es lo que marca la diferencia. Tal y como nos comentan, desde el ICEX no pueden decidir por las empresas ni lo que deben hacer ni dónde deben posicionarse. Sin embargo, lo que sí que hacen es **facilitarles todas las herramientas para que sean ellas quienes puedan optimizar la toma de decisiones al poder contar con formación e información para ello**. A este respecto, entre los servicios que ofrece el ICEX se encuentra la realización de **jornadas formativas** especializadas en mercados y sectores concretos que resultan muy atractivas por su aplicación práctica específicamente adaptada a aquéllos. Realizar jornadas concretas sobre, por ejemplo, el sector vitivinícola de Dinamarca, permitiría conocer si ése es un

El ICEX cuenta con **programas de iniciación a la exportación** que facilitan el acceso a la información y a la formación necesarias para reflexionar sobre la estructura empresarial y la capacidad de internacionalización de cada empresa.

mercado en el que conviene moverse a través de distribuidores, o quizás mejor aliándose con socios locales, etc. Cada sector y cada mercado tienen unas especificidades muy concretas que son las que intentan acercar a las empresas con estas jornadas.



Una de las recomendaciones más generalizadas a la hora de implantar nuestros negocios en otros mercados suele ser acercarse a ellos para conocerlos en primera persona. Aunque es totalmente cierto que es una acción más que recomendable, también lo es que por los recursos que consume no siempre es posible llevarla a cabo. Para

evitar la posibilidad de perder esos recursos si tras una estancia en ese nuevo mercado descubrimos que no nos compensa posicionarnos en ellos, desde el ICEX ofrecen la posibilidad de mantener **contactos con las oficinas comerciales** en los distintos destinos. Tener una videoconferencia o una conversación con su personal permite a las empresas que están pensando internacionalizarse conocer de primera mano cómo funciona un determinado mercado y los requisitos que serían, bien necesarios, bien aconsejables, a la hora de trabajar en él. Es una forma de tener una primera toma de contacto o de hacer una pequeña aproximación a esos mercados sin necesidad de destinar grandes recursos a ello, ni económicos ni de tiempo.



SPAIN TECH CENTER, una iniciativa de apoyo a la implantación de empresas tecnológicas españolas en Estados Unidos.

La Fundación Banesto, red.es (una división del Ministerio de Industria, Energía y Turismo) así como el ICEX pretenden con este proyecto facilitar tanto la llegada como la implantación comercial de las empresas tecnológicas españolas en dicho mercado.

Las empresas, de acuerdo con este programa, tienen acceso a recursos especializados diseñados para apoyarles a su llegada al mercado norteamericano, incluyendo **asistencia** inicial en el desarrollo de negocio, acceso a una red de **contactos** de proveedores de servicios, así como a servicios de **consultoría** sobre el modelo de negocio.

La segunda fase les permitiría, una vez llegados a dicho país y por un período de entre 6 y 12 meses, **probar, promocionar e implantar sus planes de negocio** en Silicon Valley, entrando en contacto con socios potenciales o '*business angels*', fundamentales a la hora de encontrar financiación en esta nueva etapa.



También es algo a tener en cuenta que en los últimos años se ha producido una evolución hacia **nuevos sectores**, los cuales precisan de un esfuerzo ‘extra’ a la hora de recopilar información sobre ellos. Precisamente para satisfacer la demanda de conocimiento sobre estos, el ICEX cuenta con el departamento de ‘Nuevos Proyectos’, el cual se erige como la ‘antena’ que va captando las novedades al respecto y a través del cual se va transmitiendo esa información a las bases de datos y a las plataformas de la entidad. Esta **adaptación constante de las herramientas** a los nuevos sectores comerciales es vital tanto para el Instituto como para las empresas que puedan necesitar acudir a él.

Efectivamente, **encontrar información sobre determinados sectores es uno de los principales retos a los que nos vamos a enfrentar durante nuestro período de análisis y de planificación de la estrategia de internacionalización**. Las dificultades para obtener la información pueden venir del propio sector del que, por su corto recorrido, no existe un histórico de información. Otro problema lo encontramos en que no podemos conocer las estadísticas de comercio internacional del sector servicios al no ser cifras manejadas por las autoridades comerciales de España. Sin embargo, para suplir de alguna forma este ‘vacío’ o esta desinformación, en el ICEX se han venido elaborando informes (aunque de carácter principalmente interno) que nos permiten orientarnos, en la medida de lo posible, en este aspecto.

REFLEXIONES Y CLAVES. ‘PASAPORTE AL EXTERIOR’

PRINCIPALES BARRERAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN:

- Su propio **tamaño**, que condiciona la disponibilidad de financiación, de recursos humanos, de capacidad para innovar, de tiempo y de especialización. Concretamente nos explican que cualquier salida al exterior requiere concentrar muchos esfuerzos en mercados a los que todavía no estamos familiarizados y que, por esa razón, es fundamental que las empresas analicen perfectamente cuál es el producto o servicio que puede ofrecer en un mercado concreto ajustándose a sus posibilidades.
- El conocimiento de otros **idiomas**, objetivo que aún no hemos logrado en nuestro país. Plantearnos salir al exterior sin conocer inglés, francés, etc. nos limita a exportar a mercados sudamericanos exclusivamente, cuando puede que no sea la mejor opción para nuestro negocio.

PRINCIPALES REQUISITOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN:

- ¿Necesitamos internacionalizar la empresa? ¿Queremos hacerlo? ¿Estamos dispuestos a asumir ese reto? La primera de las claves reside en la **motivación**, pues es la que nos llevará a desplegar nuestro plan. Desde el ICEX recomiendan que se lleven a cabo procesos de internacionalización con una fuerte motivación de todas las personas que se van a implicar pues va a ser tan grande el esfuerzo ya sea en tiempo, en personal y en recursos económicos, que sin aquélla no sería posible. Por esta razón, también es fundamental que todos los socios vayan a una y compartan esa misma visión del negocio.
- A continuación, el papel fundamental lo juegan dos caras de una misma moneda: **la formación y la información**. Habremos de reunir el conocimiento necesario para analizar tanto nuestro negocio, como el sector y el mercado en el que queremos trabajar. De este modo, es sumamente conveniente rodearse de expertos e instituciones que nos faciliten esta tarea en la medida de lo posible.
- Una vez tengamos clara toda la información, se requiere que la prioridad de nuestro negocio, a partir del momento en el que se decide llevar a cabo, sea la internacionalización. Ésta ha de ser una **línea estratégica básica muy planificada y a medio o largo plazo**. Con toda la información que hemos recopilado hemos de plantearnos, entre otros, los siguientes aspectos:
 - ¿En qué somos buenos?
 - De lo que hacemos, ¿qué puede tener mercado?
 - ¿Qué necesitamos para acceder a ese mercado?
 - ¿De qué recursos disponemos?
 - ¿Hacia dónde hemos de dirigir esos esfuerzos y recursos?

Un factor a tener en cuenta:

La internacionalización no es un gasto: es una inversión.

El ICEX, gracias al asesoramiento y a la formación que ofrecen a las empresas, nos ayudará a resolver esas incógnitas y a elaborar nuestro propio plan de internacionalización de un modo sistemático. ¿Cómo? Entre otras formas gracias a su herramienta PASAPORTE AL EXTERIOR, que exponemos a continuación y con la que finalizaremos el presente documento.



PASAPORTE AL EXTERIOR

Tal y como reza su página web, podemos conocer:

- **¿QUÉ ES?**

*“Pasaporte al Exterior es una **herramienta de gestión, formación e información para las empresas españolas que quieren incorporarse o consolidarse en los mercados internacionales.**”*

- **¿QUÉ NOS PERMITE?**

- ✓ Realizar la **reflexión estratégica** de su proceso de salida o consolidación en el exterior y estructurarla en un Plan Estratégico de Internacionalización.
- ✓ Conocer las **claves de la operativa del día a día** en la internacionalización de su empresa: solicitar ofertas de transporte, seguros, financiación, elaborar ofertas y contratos, simular precios de exportación e interactuar con la Administración Española desde su despacho en tiempo real.
- ✓ Acceder a los **apoyos disponibles** de la Administración Española en su proceso de internacionalización y realizar sus trámites on-line.

- **¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS MÁS DESTACADAS?**

- ✓ **Herramienta concisa y completa.** Es la primera vez que en una única herramienta on-line se integra, de forma concisa, con un enfoque de procesos, toda la temática del proceso de internacionalización.
- ✓ **Instrumentos de Gestión.** El valor añadido más importante de Pasaporte al Exterior reside en los 60 Instrumentos de gestión on-line actualmente disponibles que permiten, entre otros: esbozar su Plan estratégico, calcular el precio de exportación de su producto, analizar el atractivo de un mercado o realizar las previsiones económico-financieras de su inversión en el exterior.
- ✓ **Actualización continua.** La herramienta se actualiza y se enriquece continuamente basándose en sus sugerencias y en acuerdos futuros con otros organismos involucrados en la internacionalización de la empresa española.

El **índice de contenidos** de la herramienta lo hemos reflejado en la siguiente página a título meramente informativo (adviértase que el módulo Visión Operativa ha sido desplegado a efectos de conocer el grado de detalle del plan de internacionalización que nos proponen):



* Instrumentos de Gestión

Conozca las herramientas disponibles en Pasaporte al Exterior

Índice de la herramienta

Módulo A.

VISIÓN ESTRATÉGICA

- ⊕ Capítulo 0. Introducción
- ⊕ Capítulo 1. Desarrollo de la estrategia de internacionalización
- ⊕ Capítulo 2. Análisis de la empresa
- ⊕ Capítulo 3. Análisis y elección del mercado
- ⊕ Capítulo 4. Formas de acceso a mercados internacionales en una economía globalizada
- ⊕ Capítulo 5. Diagnóstico y generación de ideas estratégicas y escenarios de futuro
- ⊕ Capítulo 6. Definición de misión, visión, valores, objetivos y estrategias de internacionalización
- ⊕ Capítulo 7. Síntesis: Plan estratégico de internacionalización

Módulo B.

VISIÓN OPERATIVA

- ⊖ Capítulo 8. La búsqueda de oportunidades de negocio
 - Epígrafe 8.1. Localización de clientes
 - Epígrafe 8.2. Oportunidades de negocio
 - Epígrafe 8.3. Licitaciones internacionales
 - Epígrafe 8.4. Financiación de exportaciones con apoyo oficial
- ⊖ Capítulo 9. Proceso de oferta y gestión de operaciones internacionales
 - Epígrafe 9.1. Proceso de oferta
 - Epígrafe 9.2. Adecuación y adaptación de productos / servicios para operaciones internacionales
 - Epígrafe 9.3. Normalización, certificación, homologación
 - Epígrafe 9.4. Incoterms y transporte
 - Epígrafe 9.5. Medios de pago
 - Epígrafe 9.6. Financiación de operaciones internacionales
 - Epígrafe 9.7. El IVA en las operaciones de compra-venta
 - Epígrafe 9.8. Aduanas
 - Epígrafe 9.9. Instrumentos de cobertura de riesgos
 - Epígrafe 9.10. Determinación del precio
 - Epígrafe 9.11. Trámites y documentos de las operaciones internacionales
- ⊖ Capítulo 10. Negociación y aspectos jurídico-legales de las operaciones internacionales
 - Epígrafe 10.1. Negociación internacional
 - Epígrafe 10.2. Contratación internacional
 - Epígrafe 10.3. Fiscalidad internacional de personas jurídicas
- ⊖ Capítulo 11. Implantación en destino
 - Epígrafe 11.1. La decisión de implantarse en el exterior
 - Epígrafe 11.2. El plan de implantación
 - Epígrafe 11.3. Validación del país destino de la implantación
 - Epígrafe 11.4. Plan de factibilidad
 - Epígrafe 11.5. Plan de viabilidad
 - Epígrafe 11.6. La puesta en marcha
 - Epígrafe 11.7. Gestión de recursos humanos del proyecto de implantación
- ⊖ Capítulo 12. Plan operativo de internacionalización
 - Epígrafe 12.1. El Plan operativo de internacionalización
 - Epígrafe 12.2. Premisas del Plan operativo de internacionalización
 - Epígrafe 12.3. Conclusiones de la investigación de mercado realizada
 - Epígrafe 12.4. Objetivos de mercado
 - Epígrafe 12.5. Estrategia comercial de mercado: posicionamiento pretendido
 - Epígrafe 12.6. Marketing mix
 - Epígrafe 12.7. Plan de acciones
 - Epígrafe 12.8. Presupuesto y Plan de gestión operativo
 - Epígrafe 12.9. Seguimiento y control del Plan operativo de internacionalización

Módulo C.

APOYOS

- ⊕ Capítulo 13. Entidades de apoyo en su proceso de internacionalización
- ⊕ Capítulo 14. Apoyos en el proceso de reflexión estratégica de internacionalización
- ⊕ Capítulo 15. Apoyos en el proceso operativo de internacionalización

Si bien es cierto que, dada su sistematización, esta herramienta bien merecería un documento propio por su elevada aportación de valor a los procesos de internacionalización, **desde la Fundación para la Excelencia remitimos a su página web y recomendamos encarecidamente su utilización.**

En definitiva...

Acceder a nuevos mercados es difícil, pero posible. Sin embargo, pretender internacionalizar nuestra empresa sin planificar nuestros movimientos y sin tener en cuenta las vicisitudes propias de nuestro sector y del mismo mercado es del todo imposible.

Para ello, lo fundamental es la información: nadie mejor que nosotros mismos conoce la capacidad de nuestro negocio. No obstante, no somos expertos en otros mercados. Por esta razón, hemos de acudir a quienes realmente tienen dicho conocimiento para aplicarlo en nuestros procesos de internacionalización.

Concretamente, ICEX España, Exportación e Inversiones constituye el apoyo fundamental de las empresas españolas a la hora de analizar y acometer el acceso a los mercados exteriores.

Sus servicios se encuentran disponibles en su página web:

www.icex.es