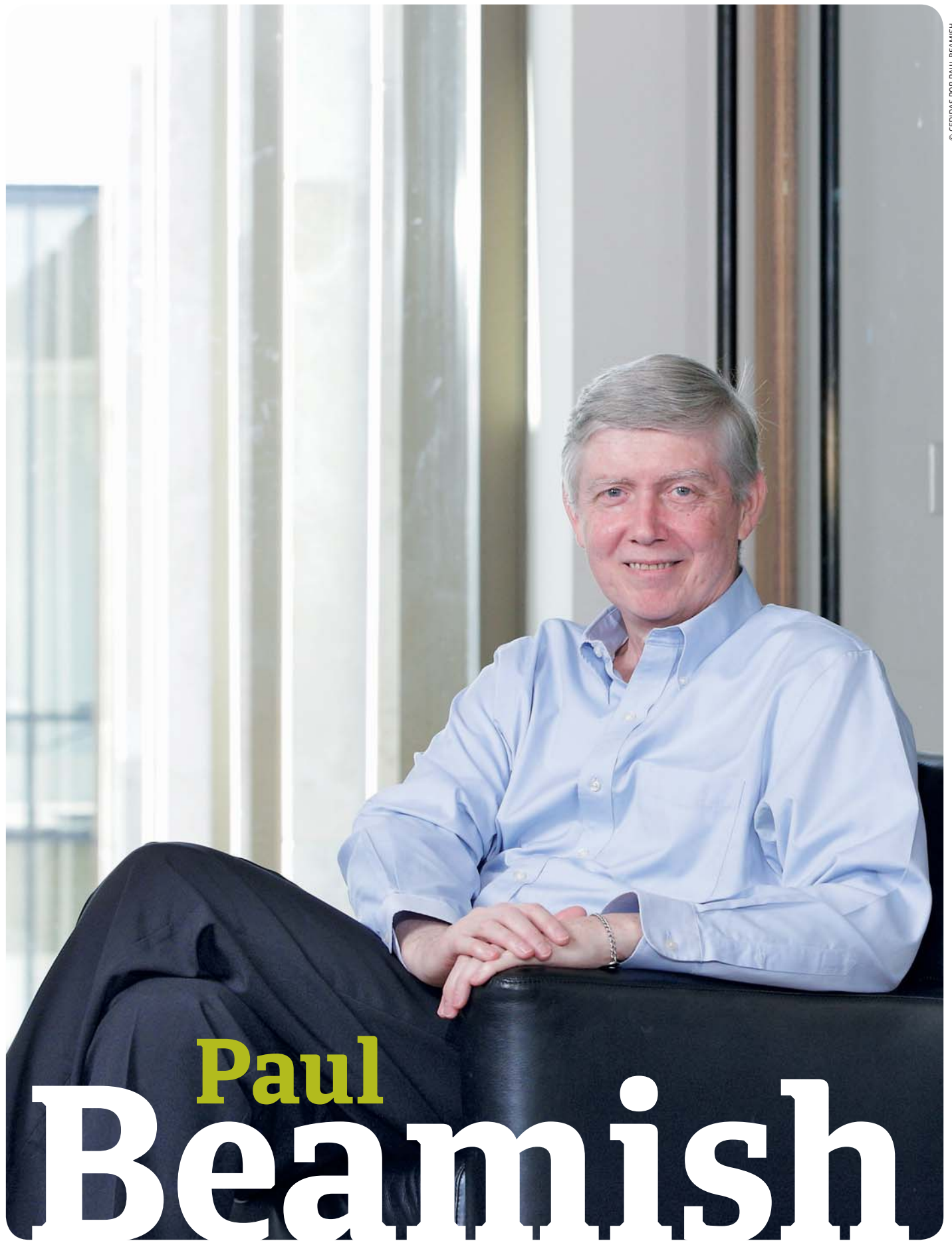




“La empresa española debe ver la exportación de forma estratégica”

“Spanish companies must take a strategic approach to exports”

Texto Text_James Badcock



TRAYECTORIA CAREER

CATEDRÁTICO DE NEGOCIO

Internacional en la Ivey Business School de la Western University en Ontario. Ha sido reconocido por el *Journal of International Management*, el *International Business Review* y el *Management International Review* como uno de los contribuyentes a la literatura empresarial más importantes del mundo.

PAUL W. BEAMISH HOLDS

the Canada Research Chair in International Business at the Ivey Business School, Western University, Ontario. He has been recognised by the *Journal of International Management*, the *International Business Review* and the *Management International Review* as a contributor to the most important business literature in the world.

Nacido en Toronto en 1953, Paul W. Beamish es autor y coautor de 55 libros, entre ellos *Gestión transnacional: el desafío de dirigir en distintos países a la vez*, considerado como *La Biblia* del comercio internacional, un compendio de casos de éxito de empresas en el contexto global.

¿Cuál debe ser la reacción de las empresas transnacionales al ver los datos de la Organización Mundial del Comercio que muestran una ralentización en el comercio mundial en el último año?

Las empresas transnacionales son conscientes de las abrumadoras ventajas de vender e invertir en el extranjero. De ahí que cualquier bache reciente en el comercio mundial no deba ni pueda provocar cambios radicales en su comportamiento. Las transnacionales han lidiado con todos los ciclos económicos que se han dado en el pasado y con los cambios en la economía global, ya sean relacionados con tecnologías de la comunicación o con nuevas oportunidades del mercado. De este modo, podemos esperar que estas empresas mantengan básicamente su rumbo sin reaccionar de forma exagerada o confiada a las condiciones actuales y futuras.

El Brexit nos sorprendió a todos. ¿Qué impacto tendrá en el comercio dentro de la Unión Europea?

El Brexit ha hecho que los estados miembros de la Unión Europea reflexionen mucho sobre el futuro del comercio, es algo natural. Yo diría, sin embargo, que hay nuevas oportunidades externas que la Unión no debe pasar por alto. Por ejemplo, está el Acuerdo Económico y Comercial Global —CETA por sus siglas en inglés— entre Canadá y la Unión Europea. Canadá es un punto de entrada natural al mercado norteamericano y también representa un mercado vibrante en sí mismo. El cierre de acuerdos como este representa una señal positiva y una oportunidad de reponerse para la Unión Europea tras el Brexit. >

Born in Toronto in 1953, Paul W. Beamish has written and co-written 55 books, among them *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management*, the accepted international-trade reference, a compendium of success stories in the global context.

How should transnational companies react to World Trade Organisation data indicating that world trade has been slowing over the last year?

Transnational companies are fully aware of the overwhelming advantages of selling and investing abroad. Therefore, recent hiccups in world trade should not, and will not, trigger radical changes in their behaviour. Transnational companies have coped with all past economic cycles and changes in the global economy, both in terms of communication technologies and new market opportunities. We can expect these companies to stay on basically the same course, without exaggerated reactions or reliance on current and future conditions.

Brexit took everyone by surprise. What impact will this have on trade within the European Union?

Naturally, Brexit has prompted EU member states to think hard about the future of trade. I would say, however, that there are other opportunities outside the Union that should not be ignored. For example, the Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) between Canada and the European Union. Canada is a natural gateway to the North American market and it also a lively market. The agreement reached with Canada is a positive sign and an opportunity for the European Union to rally after Brexit. >



“ALGUNAS EMPRESAS SE LA ESTÁN JUGANDO AL NO CONTRATAR SEGURO DE CRÉDITO EN SUS OPERACIONES INTERNACIONALES”

“SOME COMPANIES ARE GAMBLING BY NOT TAKING OUT CREDIT INSURANCE ON THEIR INTERNATIONAL TRANSACTIONS”

> ¿Qué impacto pueden tener en el comercio internacional los cambios en el modelo económico chino?

Llevo más de 30 años visitando China, desarrollando investigaciones, escribiendo estudios y libros y estableciendo vínculos con docenas de instituciones como representante del Ivey Business School. Su modelo actual es muy diferente al de principios de los años ochenta cuando visité el país por primera vez. El cambio más profundo es que China ha dejado de ser un centro de fabricación barato. Sus exportaciones se han encarecido y lo harán aún más en el futuro. Además, muchos consumidores chinos ya tienen la capacidad de comprar importaciones de España y otros países europeos. Las empresas chinas se comprometen cada vez más con la I+D creando productos con más valor añadido. Y muchas de estas compañías se están internacionalizando, tanto para exportar como para buscar posibles adquisiciones.

¿Qué papel tiene el seguro de crédito en el comercio mundial?

Desempeña un papel muy importante en la gestión de riesgos, ya sea en torno a la protección del comercio o al seguro de facturas por cobrar. Algunas empresas se la están jugando al no contratar un seguro de crédito en sus operaciones internacionales. Es aún más importante cuando entras en un mercado nuevo o tratas con un nuevo socio comercial.

Las exportaciones han sido claves para sacar a España de la crisis. ¿Qué mensaje específico tiene para las empresas exportadoras españolas?

En España casi un 60% de las exportaciones las realizan las pymes. Sin embargo, muchas las ven como una medida esporádica para compensar los ciclos de ventas bajas en el mercado nacional. Yo animo a las empresas españolas a ver las exportaciones de una forma estratégica, como el núcleo de su actividad y no como un remedio a corto plazo. Una estrategia sostenida de internacionalización les permitirá aprender y ganar confianza sobre sus operaciones actuales y futuras en el extranjero. Esto, a su vez, se convertirá en más beneficios. También les aconsejaría tener presentes nuevas formas de internacionalización más allá de la exportación. Piensen, por ejemplo, en los proyectos conjuntos y en las alianzas. No hay que tener miedo a buscar nuevos mercados fuera de la Unión Europea.

Como coautor del superventas *Gestión transnacional*, ¿cuáles son los riesgos más importantes para una empresa internacional en el mundo de hoy?

Se me ocurren varias amenazas de forma inmediata. La primera es la parálisis en la gestión, es decir, llegar a la conclusión de que no se puede hacer más para preparar a la empresa de cara a competir en el mercado internacio-

> What might be the impact of changes in the Chinese economic model on international trade?

I have been visiting China for more than 30 years for research purposes, to write studies and books and to establish links with dozens of institutions, as a representative of the Ivey Business School. The current model is very different from that in the early eighties, when I first visited the country. The biggest change is that China is no longer a cheap manufacturing centre. Its exports have become more expensive, and they will become even more so in the future. What's more, many Chinese consumers can afford to buy imports from Spain and other European countries. Chinese companies are investing more in R&D, and creating more value-added products. Also, many of these companies are internationalising, both to export and to find possible acquisitions.

What is credit insurance's role in the world trade?

It has a pivotal role in risk management, both to protect trade and to guarantee receivable bills. Some companies are gambling by not taking out credit insurance on their international transactions. It is even more important when you enter a new market or work with a new business partner.

Exports have been essential to lifting Spain out of the crisis. Do you have a specific message for Spanish exporters?

Almost 60% of exports from Spain are by SMEs. However, they tend to consider exports as a sporadic activity to offset cycles of low domestic sales. I recommend Spanish companies take a strategic approach to exports as a core activity, rather than a short-term remedy. A consistent internationalisation strategy will enable them to learn and gain confidence in current and future operations abroad. This, in turn, will be converted into more profits. I would also encourage them to look at methods of internationalisation that go beyond exports. For example, they should think about joint products and alliances. They need not be afraid of finding markets outside the European Union.

As co-author of transnational management best sellers, what are the most important pitfalls facing international companies in today's world?

I can think of several immediate threats. The first is management inertia, when an organisation believes that it has done all it can to ready the company to compete in the international market. There is



“LOS COMPETIDORES DE LOS MERCADOS EMERGENTES ESTÁN CRECIENDO DE FORMA AGRESIVA”

“COMPETITORS IN EMERGING MARKETS ARE GROWING AGGRESSIVELY”

nal. Siempre hay más pasos para avanzar: contratar empleados con experiencia en el trabajo o conocimientos del idioma en un mercado objetivo importante, promover la participación de más ejecutivos en visitas a mercados externos o desarrollar una mentalidad global dentro de la organización. Las empresas deben tener cuidado de no avanzar con demasiada lentitud. Un segundo riesgo es subestimar a los competidores de los mercados emergentes: están creciendo de forma agresiva. El tercer riesgo es no reconocer que la sociedad exige cada vez más a las empresas internacionales, sobre todo a las grandes.

¿En qué suelen fallar los intentos de expansión internacional: una estrategia equivocada, baja capacidad organizativa o una deficiente gestión del proyecto?

Los tres aspectos son importantes, pero todo empieza con una adecuada estrategia. Puede darse también un enfoque incorrecto en cuanto a la internacionalización o una mala alineación de los recursos.

El cambio tecnológico, ¿puede dejar obsoletos los modelos de éxito?

Sí. Es importante para las empresas mejorar sus capacidades innovadoras y participar en asociaciones que proporcionen acceso a las tecnologías emergentes y potencialmente disruptivas. »

always something else you can do: recruit employees with experience in the area or who know the language of an important target market, encourage more executives to visit external markets, or develop a global mentality within the organisation. Companies must be careful not to advance too slowly. The second risk is underestimating competitors in emerging markets: they are aggressively seeking to grow. A third risk is not recognizing that society increasingly expects more from international businesses, especially larger ones.

How do attempts at international expansion tend to fail: the wrong strategy, deficient organisational capacity or poor project management?

All three aspects are important, but it all starts with the right strategy. There is also a risk of taking the wrong approach to internationalisation or incorrect alignment of resources.

The technology change, could models of success become obsolete?

Yes. It is important for companies to become more innovative and to participate in associations that give access to emerging and potentially disruptive technologies. »