

 Informe

---

# Gestión de talento y marca para la internacionalización de las empresas españolas



Foro de  
Marcas Renombradas  
Españolas

peoplematters

## Índice

Introducción .....	<b>3</b>
Resumen Ejecutivo .....	<b>9</b>
Descripción de la muestra .....	<b>17</b>
Resultados .....	<b>23</b>
1 Contexto de internacionalización de la empresa española .....	<b>24</b>
2 Gestión del talento y de la marca para la internacionalización .....	<b>28</b>
Principales conclusiones y recomendaciones .....	<b>49</b>
Anexos .....	<b>57</b>
1 Descripción adicional de actividad internacional de las empresas participantes .....	<b>58</b>
2 Empresas que han participado en la consulta .....	<b>66</b>

## Introducción

## Introducción

El **Foro de Marcas Renombradas Españolas** y **PeopleMatters** han unido fuerzas para la elaboración de este Informe, aportando su conocimiento de la gestión de la marca y del talento en el entorno internacional. El **Foro de Marcas Renombradas Españolas** es una alianza estratégica público-privada de las empresas españolas con marcas líderes en sus respectivos sectores y proyección internacional y las administraciones públicas competentes en materia de internacionalización, imagen país, marcas y competitividad empresarial. **PeopleMatters** es una compañía española líder en el sector de los servicios profesionales de consultoría estratégica de Gestión de Personas que trabaja con compañías nacionales y multinacionales de referencia en diversos sectores y países.

### FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

- El reciente y acelerado proceso de internacionalización de empresas españolas genera una necesidad de contar con una estrategia de atracción y retención de talento, para la cual la marca juega un papel clave, especialmente relevante en el ámbito comercial y de marketing.

### OBJETIVOS

- El “Informe sobre la Gestión de Talento y Marca para la Internacionalización de las Empresas Españolas” nace con el objetivo de **identificar buenas prácticas, necesidades y retos** en el proceso de internacionalización, así como estrategias **que potencien el papel de la marca para atraer y retener talento**.
- Los resultados de este informe contribuyen a poner en contexto prácticas actualmente desarrolladas por las compañías españolas y ofrece una referencia para nuevas estrategias de gestión internacional del capital humano.

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:

- **Elaborado** por el **Foro de Marcas Renombradas Españolas** y **PeopleMatters**.
- **Universo:** primeros ejecutivos, directivos de Expansión Internacional, Desarrollo de Negocios, Recursos Humanos, Marketing y Comercial.
- **Ámbito:** nacional, con la participación exclusiva de empresas españolas.
- **Tamaño de la muestra:** 95 empresas, socios del **FMRE** y clientes de **PeopleMatters**. El listado completo de las empresas participantes se encuentra en el Anexo 2.
- **Método de investigación:** cuestionario *online* de 21 preguntas cerradas de opción múltiple y comentarios generales y 11 entrevistas en profundidad.
- **Fechas:** trabajo de campo realizado en el segundo y tercer trimestre de 2016.
- Conclusiones contrastadas con un grupo de expertos en las áreas de formación y reclutamiento de **ICEX**, **Leaders Trust**, **Catenon** y **Fundación Máshumano**.

### ANTECEDENTES:

- En 2012 se celebró la **II Cumbre de Internacionalización**, organizada por el Club de Exportadores e Inversores Españoles, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Directivos. **El Foro de Marcas y PeopleMatters** participaron activamente en los grupos de trabajo que presentaron propuestas en tres áreas: medidas financieras y fiscales, medidas comerciales y de imagen, y en tercer lugar, capital humano y gestión del talento.
- En 2013 **PeopleMatters** realizó el estudio sobre "Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas", al que se harán referencias en el presente informe.
- En 2014 y 2015 el **Foro de Marcas Renombradas Españolas** organizó jornadas sobre "El efecto TIM = Talento + Internacionalización + Marca", en colaboración con la escuela de negocios ESIC y con la participación de varios expertos en materia de marcas y talento para la gestión internacional, entre ellos **PeopleMatters** y Catenon.

# Resumen Ejecutivo

Claves de la internacionalización de la empresa española

Prioridades de la gestión del talento y de la marca internacional

Principales Conclusiones y Recomendaciones

## Claves de la internacionalización de la empresa española



- La globalización de los negocios, los avances tecnológicos, los cambios en la pirámide demográfica y socioeconómica, así como el aumento de la población urbana (sobre todo fuera de Europa), generan oportunidades y retos para las empresas. Las compañías españolas de distintos tamaños y sectores muestran interés por aprovechar algunas oportunidades en países con mayor aumento del consumo y de urbanismo, aunque el foco sigue siendo los mercados más conocidos.

Ante la necesidad de **competitividad global**, las compañías españolas ahora emplean diversas "armas": tanto la **marca** (el factor clave de competitividad, de diferenciación, de confianza y de atracción de clientes, consumidores y talento) como el **talento** (las personas como elemento diferencial en la forma de hacer negocios) son esenciales para reforzar el posicionamiento y la actuación de la compañía, influyendo en los resultados y la reputación. Algunas empresas españolas han desarrollado estrategias de gestión del talento y la marca con gran efectividad, mientras otras todavía necesitan dar respuesta a estos retos en su expansión internacional.

- Los **principales objetivos** de las empresas españolas son de crecimiento: ganar en tamaño y/o desarrollar nuevas líneas de negocio (73%) y aprovechar oportunidades en mercados emergentes y/o nuevos (71%).
- Los **principales mercados** son los mismos destinos que hace unos años: la Unión Europea y países de Latinoamérica, sin obviar Estados Unidos, Canadá y Oriente Medio. Aunque más de la mitad de las empresas operan en China, Japón o Corea, los países asiáticos y africanos siguen siendo mercados sin explorar para la mayoría. La previsión de los próximos dos años es seguir la misma tendencia.
- Entre los **factores de éxito para la internacionalización**, contar con una **marca** reconocida global y localmente, así como con las **personas** adecuadas, figuran entre los cuatro factores considerados como más críticos por las empresas españolas.
- Los **retos principales** identificados por las empresas españolas se parecen a los definidos por otras multinacionales: **gestionar la diversidad de mercados y las diferencias culturales y/o lingüísticas**. No obstante, a diferencia de multinacionales de otros países, las empresas españolas dan relativamente menos importancia a gestionar de manera proactiva el talento o la escasez de directivos necesarios para la internacionalización.

## Prioridades de la gestión del talento y de la marca internacional



- La **gestión global del talento** requiere una especial consideración, porque el talento internacional implica capacidades específicas difíciles de encontrar y/o desarrollar, como la visión global o la adaptabilidad y además exige competir en nuevos mercados con características y tendencias a veces muy diferentes al contexto español.

Es importante asegurar un equilibrio entre el **alineamiento corporativo y la adaptación a países locales**. Esto se consigue con la coordinación entre la gestión del talento y la estrategia, la creación de un equilibrio entre las necesidades globales y locales, una coherencia interna entre procesos, una cultura organizativa integradora y el desarrollo de una estrategia de *employer branding*\* (posicionamiento como empleador) diferencial.

La **marca** es el principal factor de diferenciación frente a la competencia, en este sentido es lógico que las empresas en su proceso de internacionalización asignen mayores recursos a la marca de sus propios bienes y servicios. No obstante, la reducida inversión en el *employer branding* (no se gestiona en el 33% de las empresas participantes, y en el 46% se gestiona de forma local o adaptada), junto con la dificultad para atraer y retener el talento comercial, identificado por casi la mitad de las empresas, y frente a la creciente capacidad de atracción de talento por parte de las empresas locales, pone en evidencia la necesidad para las empresas españolas de construir políticas de *employer branding* coherentes con la estrategia de la marca y del negocio, tanto a nivel corporativo como local.

- Las empresas participantes en el estudio:

- **Invierten en la mayoría de los procesos de gestión de personas**, especialmente en el ámbito organizativo y en aspectos fundamentales de comunicación interna, formación y compensación. Podemos observar que las compañías españolas empiezan a adoptar las mejores prácticas de multinacionales extranjeras.
- Señalan como **procesos especialmente relevantes en la internacionalización** la gestión de la estructura organizativa (97%), la cultura corporativa (93%), compensación y beneficios (93%), formación (92%) y comunicación interna (90%).
- Prefieren **profesionales con buenos conocimientos de la compañía y la confianza de la dirección** (63%), así como los **conocimientos técnicos y/o especializados del negocio** (60%).
- **Gestionan la carrera internacional a corto plazo**, priorizando las condiciones económicas por encima de la carrera a medio plazo.
- Reconocen **dificultades para atraer y retener el talento**, especialmente **entre comerciales e ingenieros**, aunque utilizan muy poco las redes de contactos en universidades, escuelas de negocios y en la administración en el ámbito internacional.

\*Nota: "*employer branding*" se define como la creación de una marca como empleador que tiene asociados unos atributos que componen la propuesta de valor al empleado y cuyo objetivo principal es atraer y retener al mejor talento.

## Principales Conclusiones y Recomendaciones



- Si bien se ha avanzado considerablemente en la gestión del talento y de la marca en la internacionalización, se identifican como principales áreas de mejora la **gestión del talento y de la carrera internacional**, el **employer branding** y reforzar a los **embajadores de marca**.

En el primer área, **gestión de talento internacional** destaca la **alta dependencia de los profesionales que tengan la confianza previa de la Dirección y conocimiento de la casa y del sector**, mientras que aprovechan relativamente poco el talento local. Las empresas españolas podrían adoptar estrategias de multinacionales extranjeras, generalmente más proactivas a la hora de incorporar al talento con conocimiento del mercado local, formarles en la cultura corporativa y darles oportunidades de carrera. La gestión estratégica del talento internacional aporta al mismo tiempo una diversidad (no solamente cultural, también en cuanto a perfiles, conocimientos, etc.) que es clave para mejorar la capacidad de innovación y competitividad de la empresa. Gestionar esta diversidad y la multiculturalidad asociada es un reto para la mitad de las empresas consultadas, pero sin embargo invierten relativamente poco en este área, menos que en cualquier otro proceso de Recursos Humanos. A nivel internacional algunas empresas están evitando replicar los modelos de gestión típicamente asociados a la estructura organizativa industrial del siglo XX, y aplicando estrategias que faciliten el crecimiento exponencial, haciendo *crowdsourcing* de talento para ser más eficiente en el uso de los recursos y buscando incorporar talento con experiencia en los desafíos que se tenga, no necesariamente en el sector de actividad. Estos nuevos enfoques que evitan replicar estructuras de mando y control permiten mejorar la gestión de la expansión internacional.

- En segundo lugar se plantea la necesidad de reforzar la capacidad de las empresas españolas de atraer el talento **mejorando sus estrategias de employer branding**, un área donde también las empresas reconocen que invierten relativamente menos que en otros procesos. Generalmente, se pone poco en valor algunos de los **activos positivos de la Marca España** como puede ser el trato humano diferencial que damos en las empresas españolas – particularmente si se compara con las prácticas de empresas anglosajonas – así como la flexibilidad e innovación características de nuestras organizaciones. Los valores familiares tan arraigados en España rara vez se asocian a la marca empleador de las empresas españolas, mientras que empresas multinacionales exitosas se esfuerzan por transmitir que su equipo humano es como una gran familia. Estos atributos de la Marca España son valorados muy positivamente por el talento hoy en día y deben ser aprovechados por las empresas españolas a la hora de reforzar sus estrategias de *employer branding*.

Ello implica la necesidad de reforzar los **embajadores de marca** de las empresas, potenciando el *engagement* de los propios empleados con su marca, sobre todo entre el talento más joven que está más interesado en crear afinidades con las marcas en todos los sentidos. Actualmente solo una tercera parte de las empresas consultadas involucra a sus empleados en la difusión interna/externa de la marca.

El **éxito en la internacionalización** no depende necesariamente del tamaño de las empresas o del reconocimiento global de su marca, sino de la estrategia de internacionalización que se plantee y de incorporar las nuevas y mejores prácticas de las empresas del siglo XXI. Así, la internacionalización de la empresa española no debe depender exclusivamente del departamento comercial o de expansión internacional. Para una internacionalización con marca de forma exitosa es fundamental que la Alta Dirección y los departamentos de Recursos Humanos y de Marketing se involucren en el liderazgo de dichos procesos de expansión con el apoyo de las nuevas tecnologías (TIC).



# Descripción de la muestra

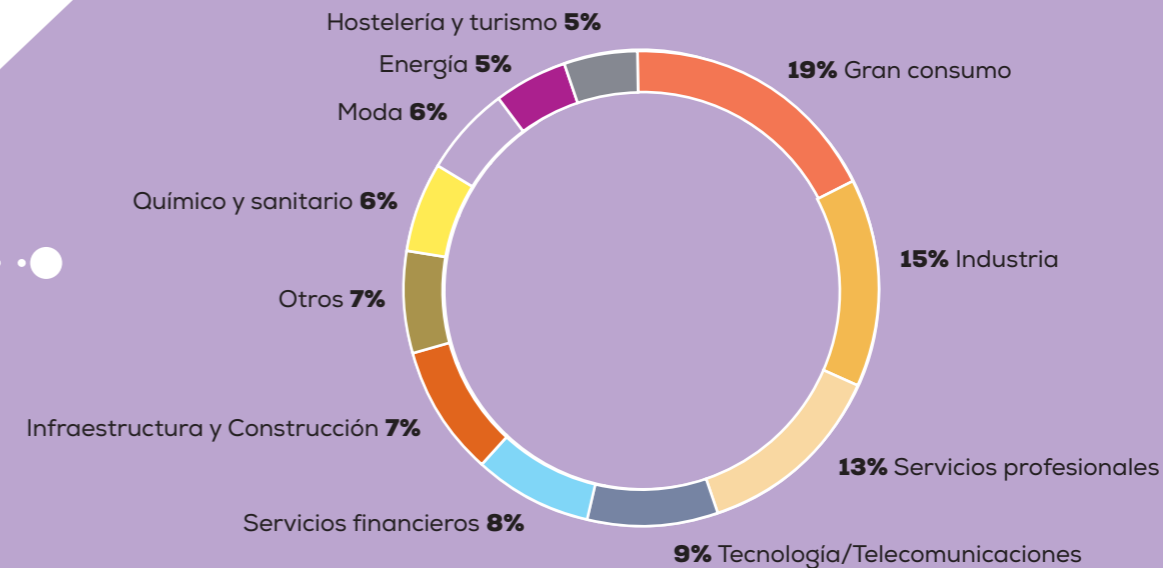
 Datos  
generales

 Grado  
de internacionalización

## Datos generales

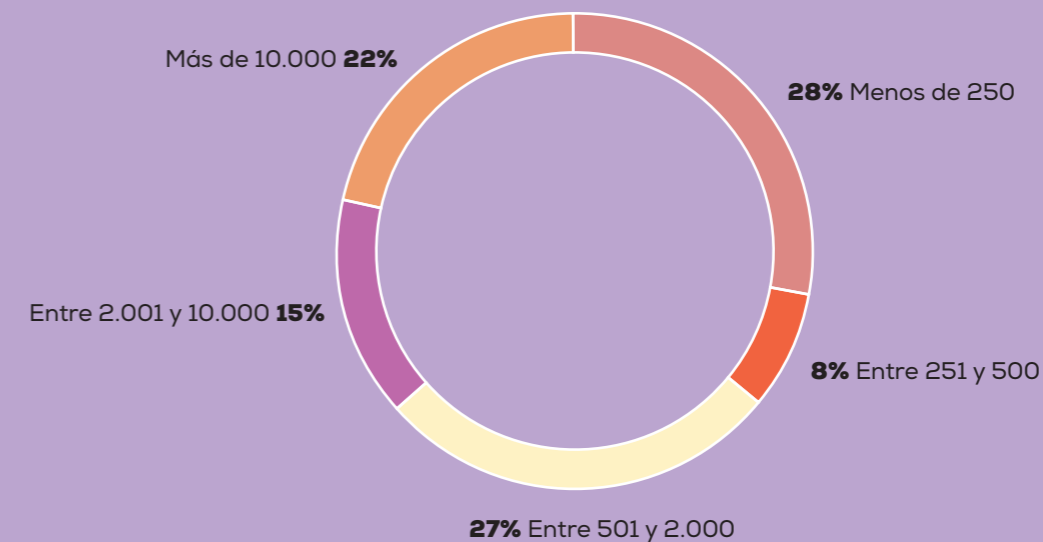
### ¿A qué sector pertenece su organización?

- En el estudio han participado **95 empresas españolas** de diversos sectores: Gran Consumo, Industria (en la que se incluye Automoción), Servicios profesionales, Tecnología y Telecomunicaciones, Servicios Financieros, Infraestructura y Construcción (incluyendo ingenierías), Químico y Sanitario, Moda, Energía y Hostelería y Turismo. El grupo "Otros" hace referencia a compañías de distribución, editorial y decoración inmobiliaria. Las empresas participantes que pertenecen al IBEX 35 provienen sobre todo de los sectores financiero, energía e infraestructura.



### ¿Cuál es el número total de empleados de su organización?

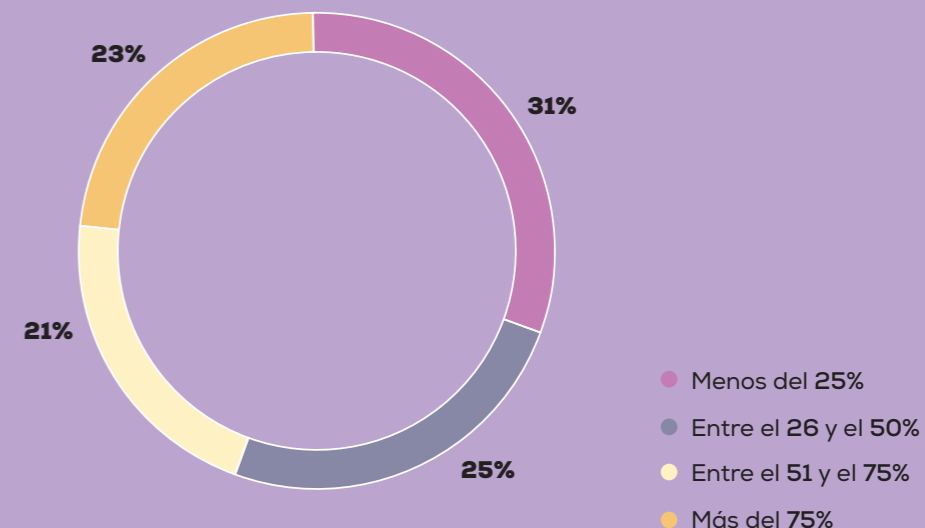
- En términos de número total de empleados, el estudio recoge opiniones de una muestra representativa de organizaciones con diferentes tamaños; desde pequeñas y medianas empresas con menos de 250 empleados hasta compañías muy grandes con más de 10.000 empleados.



## Grado de Internacionalización

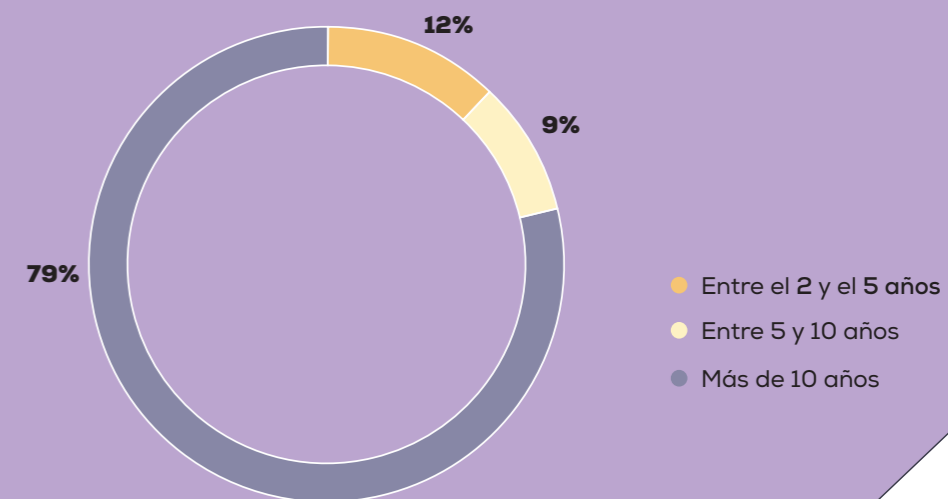
### ¿Qué porcentaje de facturación exterior sobre la total obtuvo en 2015?

- McKinsey define como compañías globales a aquellas cuya **facturación exterior es superior al 50% de su facturación total**, y considera una actividad internacional como significativa a partir del 20%. De acuerdo con esta definición, los resultados muestran que más del 69% de las empresas de la muestra tiene actividad internacional significativa, y un **44% de ellas tiene presencia global**. Esto se puede observar principalmente en los sectores de industria, hostelería y turismo, tecnología y telecomunicaciones, servicios financieros y moda.



### ¿Cuántos años lleva su organización operando fuera de España?

- En relación al tiempo de actividad internacional de las organizaciones:
  - El **79%** cuenta con una **presencia internacional consolidada**.
  - El 9% lleva entre 5 y 10 años de actividad internacional.
  - Cabe resaltar que el 12% de las empresas salió al exterior en los últimos años de la crisis, entre los años 2011 y 2014.



# Resultados

1 Contexto de internacionalización de la empresa española

2 Gestión del talento y de la marca para la internacionalización

# 1. Contexto de internacionalización de la empresa española

Para poder abordar los objetivos perseguidos con este informe, la encuesta aborda cuestiones importantes referentes al contexto de internacionalización de las empresas\*, así como elementos relevantes en relación a cómo las empresas potencian el papel de la marca para atraer y retener talento en este contexto.

## ¿Qué factores considera críticos para el éxito de la internacionalización de la empresa?

Las empresas participantes señalan como **principales factores críticos** para el éxito del proceso de internacionalización el análisis en profundidad del mercado antes de “desembarcar” en el país (46%), contar con el personal adecuado (44%) y la elección de la fórmula de entrada (43%).

Para las empresas de **gran consumo, servicios profesionales y servicios financieros**, analizar el mercado en profundidad es la primera prioridad a la hora de entrar en un nuevo mercado.

Contar con el personal adecuado es valorado como un factor de éxito (44%), sin embargo solo el 22% de las empresas identifica como un reto la escasez de talento y/o dificultad para retenerlo y el 9% de las empresas considera que aprovechar el talento local es un factor de éxito; esto sugiere una cierta dependencia de mandos y profesionales españoles que tienen la confianza de la Alta Dirección.

**Tener una marca global y reconocida** es la cuarta prioridad, sobre todo para los **sectores de servicios profesionales, moda, gran consumo, servicios financieros** y no deja de ser importante para empresas industriales o del sector químico sanitario, de tecnología y telecomunicaciones.

El desarrollo de una cultura corporativa abierta al negocio internacional es un factor crítico principalmente en compañías que tienen más de 250 empleados.

Desarrollar una sólida red de contactos es clave para empresas pequeñas y medianas así como para empresas de servicios profesionales.



\* El Anexo 1 recoge mayores detalles sobre estos aspectos de la internacionalización de la empresa española, en base a las respuestas de las empresas participantes.

¿Cuáles son los **principales retos** para su organización en el proceso de internacionalización?

➤ **Los retos principales** a los que se enfrentan las empresas españolas a la hora de salir al exterior son la diversidad de mercados: diferentes clientes, socios y administración (59%) y la gestión de las diferencias culturales y/o lingüísticas (49%).

Estos dos retos coinciden con los desafíos habitualmente identificados por las multinacionales de todo el mundo. En este sentido, podemos observar que la **gestión de la diversidad** es un aspecto que mantiene su **relevancia en todas las fases de internacionalización**; una empresa puede desarrollar políticas corporativas aplicables en diferentes países, pero tiene que adaptarse a cada país, tanto al entorno de los negocios como al mercado laboral y sociocultural. Cabe resaltar que estos factores se señalan en todos los continentes, no solo en los más lejanos.

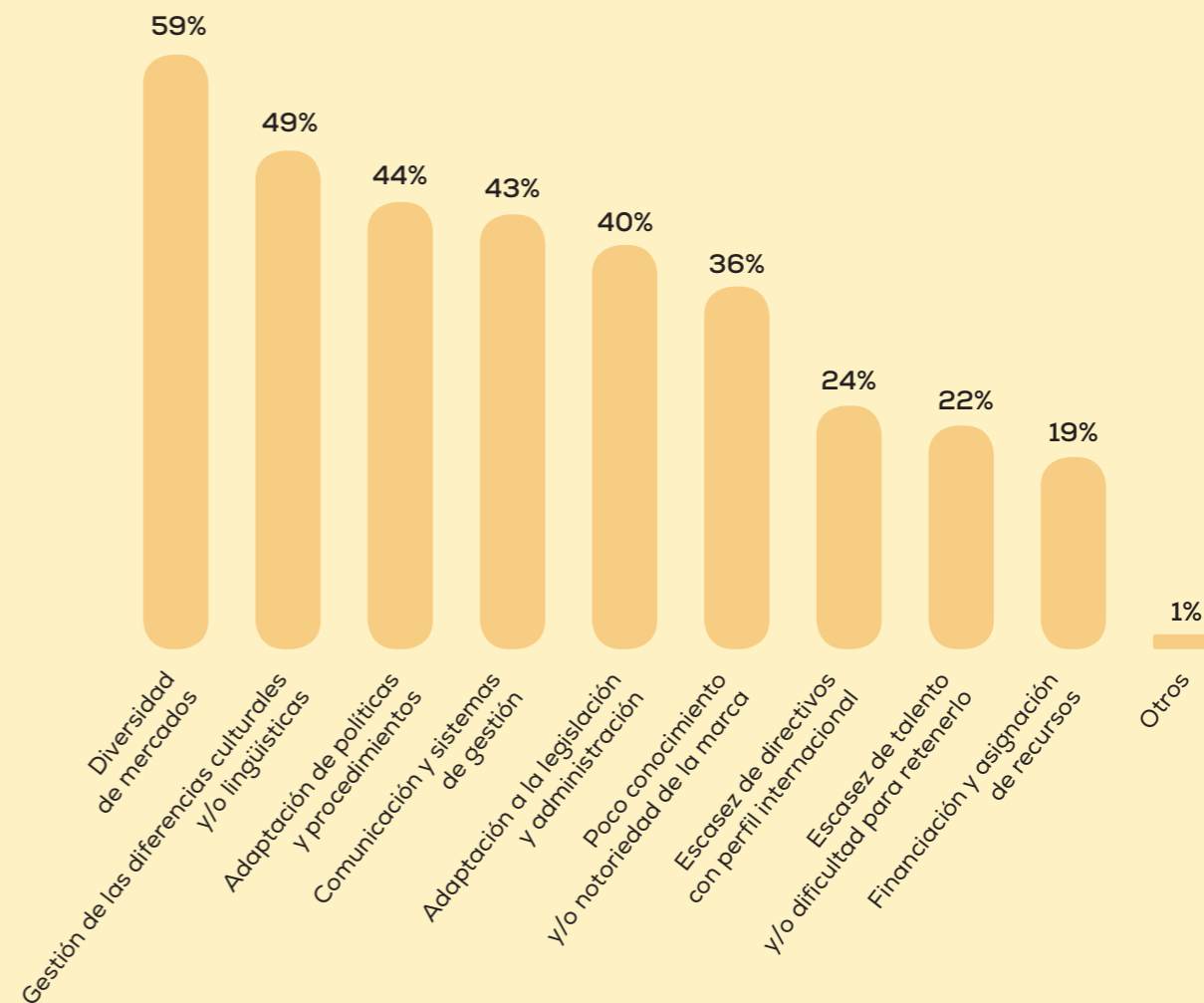
Gestionar la diversidad de mercados es **un reto** si cabe aún mayor para empresas de determinados sectores: lo han destacado el 94% de empresas de gran consumo y el 75% de empresas de servicios profesionales.

➤ Las organizaciones españolas, a diferencia de las multinacionales de otros países, no hacen gran hincapié en la escasez de talento y/o en la dificultad para retenerlo, de hecho solo un 22% lo nombra, y estas son principalmente empresas que llevan más de 10 años operando fuera de España y tienen más de 500 empleados.

Otros retos relacionados con la adaptación (de políticas y procedimientos, legislación...), sistemas de gestión y comunicación son identificados como relevantes para la mitad de las empresas con más de 500 empleados.

Por otro lado, las compañías que identifican la **financiación y asignación de recursos** como un reto generalmente tienen entre 2 y 5 años de experiencia internacional.

El **poco conocimiento y/o notoriedad de la marca** es un reto para 1 de cada 3 organizaciones, principalmente para empresas de **gran consumo, industria y químico y sanitario** y en menor medida para empresas de moda.



## 2. Gestión del talento y de la marca para la internacionalización

¿Qué **áreas** de su empresa **lideran** el proceso de internacionalización?

- La **Alta Dirección** lidera el proceso de internacionalización en la gran mayoría de las organizaciones, excepto en las empresas de tecnología y telecomunicaciones donde es liderado por el área de Desarrollo de Negocio y Estrategia. En los sectores de **energía, hostelería y turismo** y en menor medida infraestructura y construcción esta área -**Desarrollo de Negocio y Estrategia**- co-lidera la expansión con la Alta Dirección.

Se aprecian algunas diferencias sectoriales como el mayor peso del **Área Comercial** en compañías de **moda, gran consumo e industriales**, mientras que en empresas de **infraestructura y construcción** el **Área de Operaciones** tiene especial importancia.

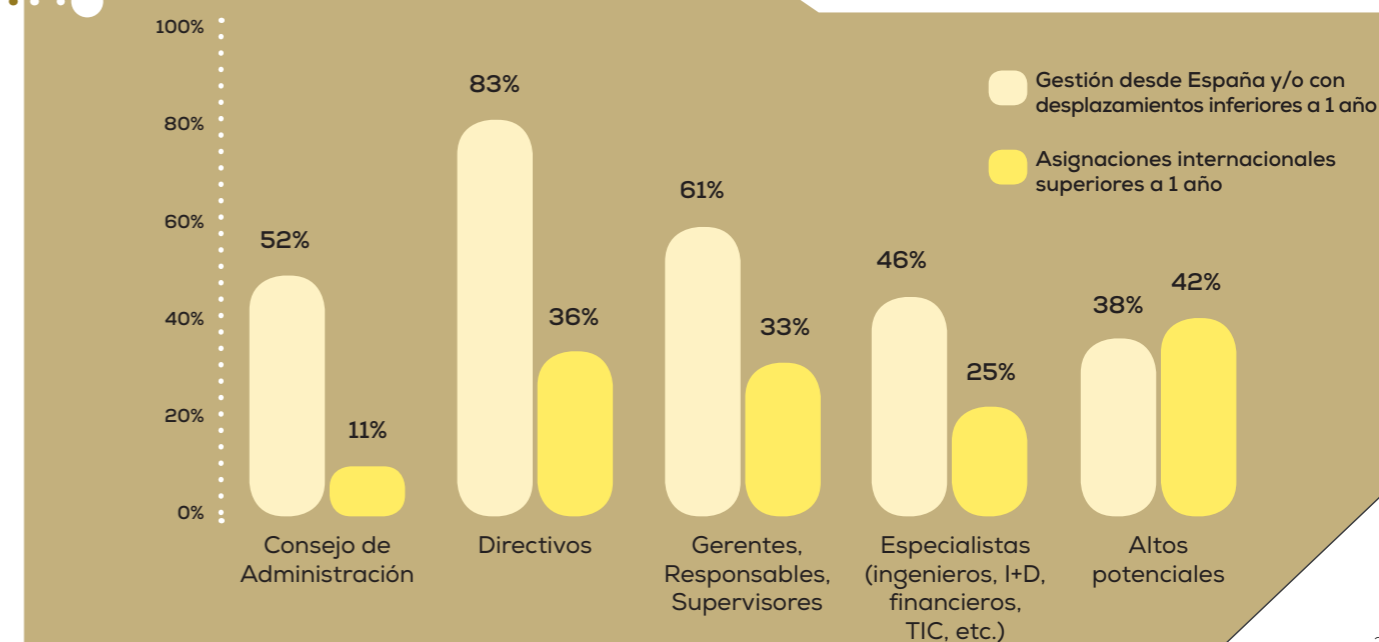
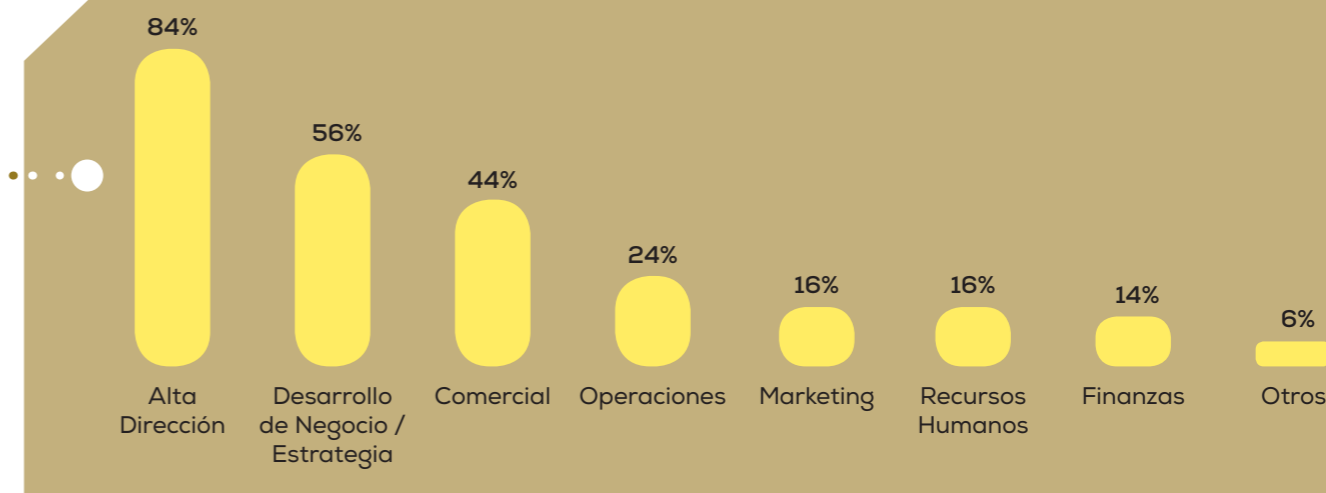
¿Qué **colectivos** participan activamente en la internacionalización de su empresa?

- Los **directivos** son quienes **participan más activamente** en el proceso de internacionalización. Por lo general, se responsabilizan de dirigir el negocio en la primera fase de entrada en un mercado y asegurar el alineamiento local con la estrategia corporativa.

Como es de esperar, el rol de los **especialistas** tiene una **participación clave** en este proceso principalmente en empresas del sector **energía, infraestructura y construcción**, donde el conocimiento y *expertise* es clave para la transmisión del saber hacer desde España hacia los países de destino.

En estos sectores, así como en compañías industriales y de hostelería y turismo, los altos potenciales\* también tienen una **participación activa** en este proceso. Esta práctica es habitual en empresas donde la **experiencia internacional es valorada** para el desarrollo de futuros directivos, aunque cabe destacar que solo en el caso de los altos potenciales las asignaciones internacionales superiores a un año son más frecuentes que los desplazamientos cortos desde España.

\* "Altos potenciales" se definen como profesionales que cuentan con conocimientos y competencias para asumir posiciones claves en la compañía en un plazo determinado. En muchos casos son jóvenes, pero no siempre.



¿En qué **procesos de gestión de personas** invierte su empresa para apoyar la internacionalización?

¿Dónde se definen esos procesos?

- Más del 90% de las empresas aplica cinco procesos de gestión para apoyar la internacionalización, en el ámbito organizativo y en aspectos fundamentales de comunicación interna, formación y compensación y beneficios. Éstos son seguidos de cerca por procesos relacionados con la gestión del talento. Donde **menos se invierte es en employer branding y gestión de la multiculturalidad**, aunque sigue siendo un porcentaje relativamente alto de empresas.

El diseño de la estructura organizativa, la definición y comunicación de una cultura corporativa así como la gestión de asignaciones internacionales, gestión de carrera internacional y modelo corporativo de liderazgo son definidos por el corporativo en **más de la mitad** de las empresas. Estas prácticas corporativas marcan las formas de hacer de la compañía y la reputación de la organización que trasciende fronteras. También está relacionado en algunos casos con la creación de eficiencias (diseño de estructura organizativa) o a la gestión de un grupo reducido de profesionales que rotan entre áreas de la organización (gestión de asignaciones internacionales).

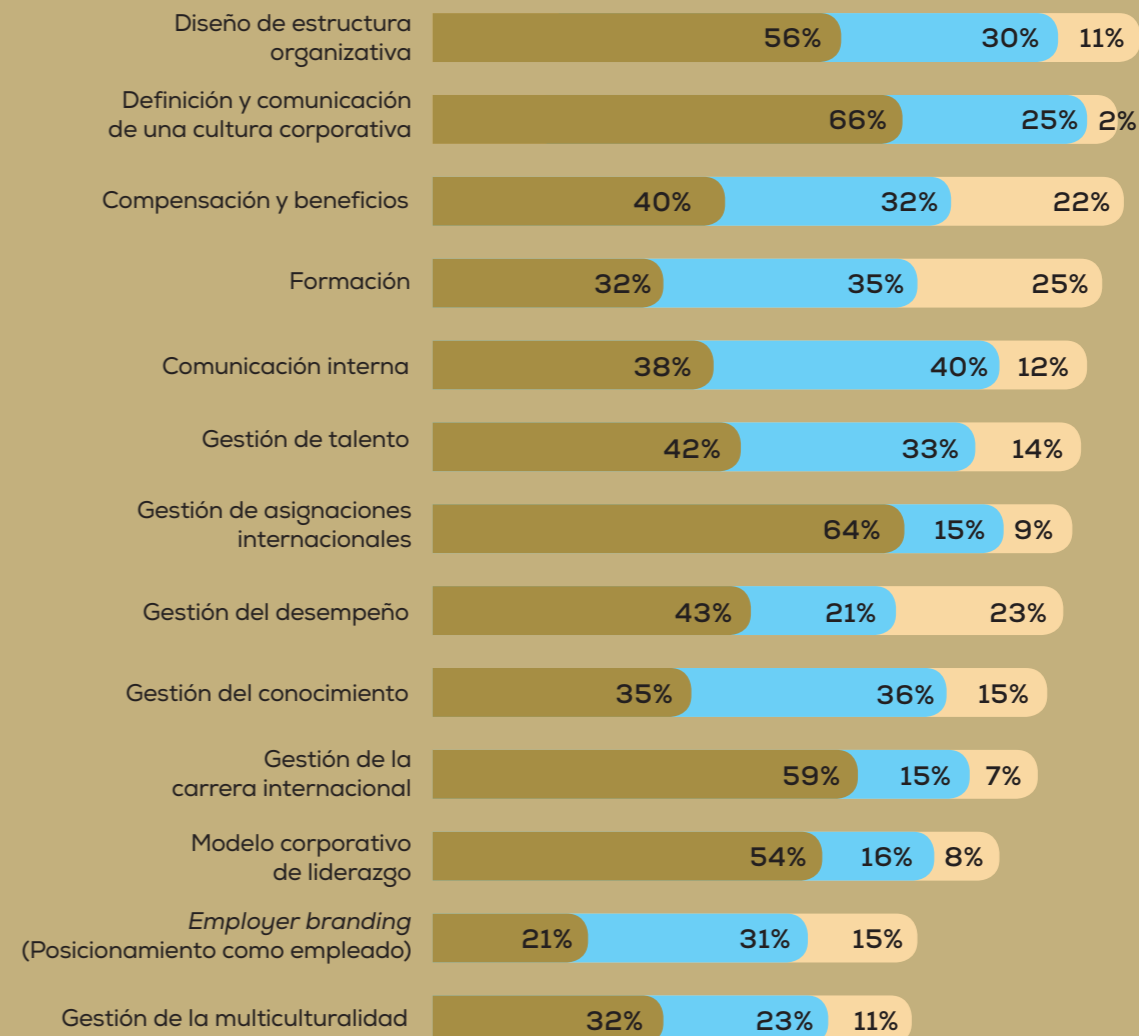
En algunos procesos, como es el caso de **formación y comunicación**, las directrices vienen dadas por el corporativo pero los **países realizan adaptaciones locales** considerando diferencias culturales, lingüísticas y la diversidad de la población. Otros procesos, como compensación y beneficios, requieren estar **muy alineados** a la legislación, además de ser competitivos a nivel local.

- La gestión de la marca como empleador es especialmente importante en mercados laborales competitivos que necesitan una estrategia diferencial.

Este posicionamiento requiere tener un profundo conocimiento del mercado laboral del país y de hecho más del **46% de las compañías define el proceso localmente o realiza adaptaciones** a las políticas corporativas.

No obstante, la **gestión de marca como empleador aún está pendiente de gestionar** en un 33% de las empresas participantes.

Resulta interesante observar que las compañías invierten poco en la gestión de la multiculturalidad, a pesar de que casi la mitad destacan la gestión de las diferencias culturales y/o lingüísticas como un reto.



Respuestas de 91 empresas.

■ Corporativo ■ Adaptación ■ Local

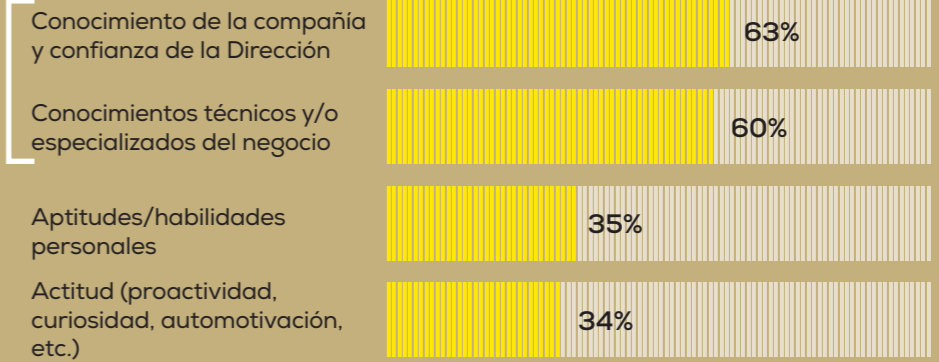


¿Qué elementos del **perfil del profesional internacional** son más valorados por su compañía?

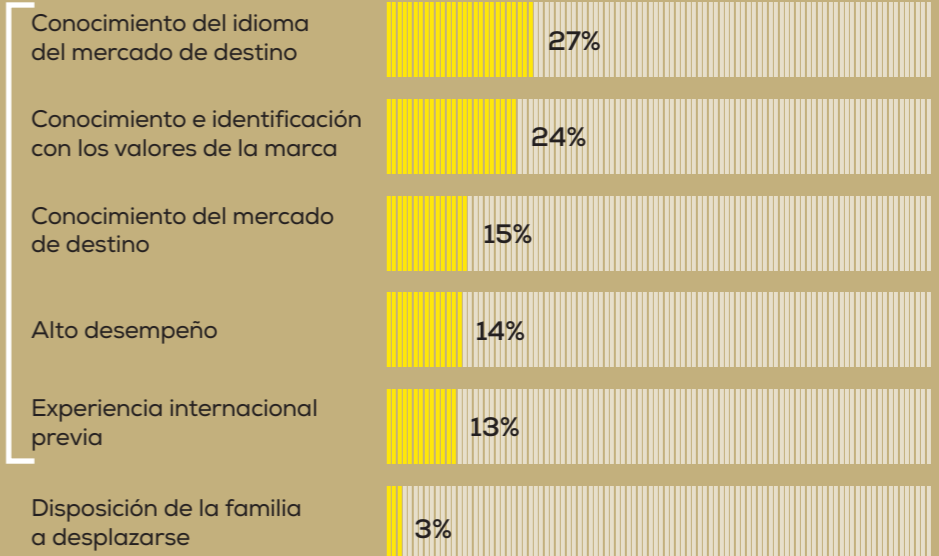
➤ Destaca el *gap* entre **dos factores** "internos", estrechamente **relacionados con la compañía y el negocio**, y el resto de factores, más relacionados con el entorno internacional y la capacidad del profesional para desenvolverse con eficacia. Podemos concluir que los **factores "internos", asociados con la empresa**, tienen mucha **más importancia** para las empresas españolas **que la experiencia internacional**, más valorada por multinacionales extranjeras.

Las empresas dan valor a las habilidades personales (35%), actitud (34%), conocimiento de idioma del mercado de destino (27%) y conocimiento e identificación con los valores de la marca (24%). Sin embargo aprecian menos los aspectos relacionados con la preparación internacional: el conocimiento del mercado de destino, la experiencia internacional previa o aspectos familiares como la disposición a desplazarse, a pesar de que la inadaptación familiar es una causa frecuente del fracaso de las asignaciones internacionales.

Aspectos "internos" relacionados con la compañía y negocio



Aspectos "externos" relacionados con el entorno internacional



¿Qué hace su compañía para que la **carrera internacional** sea atractiva?

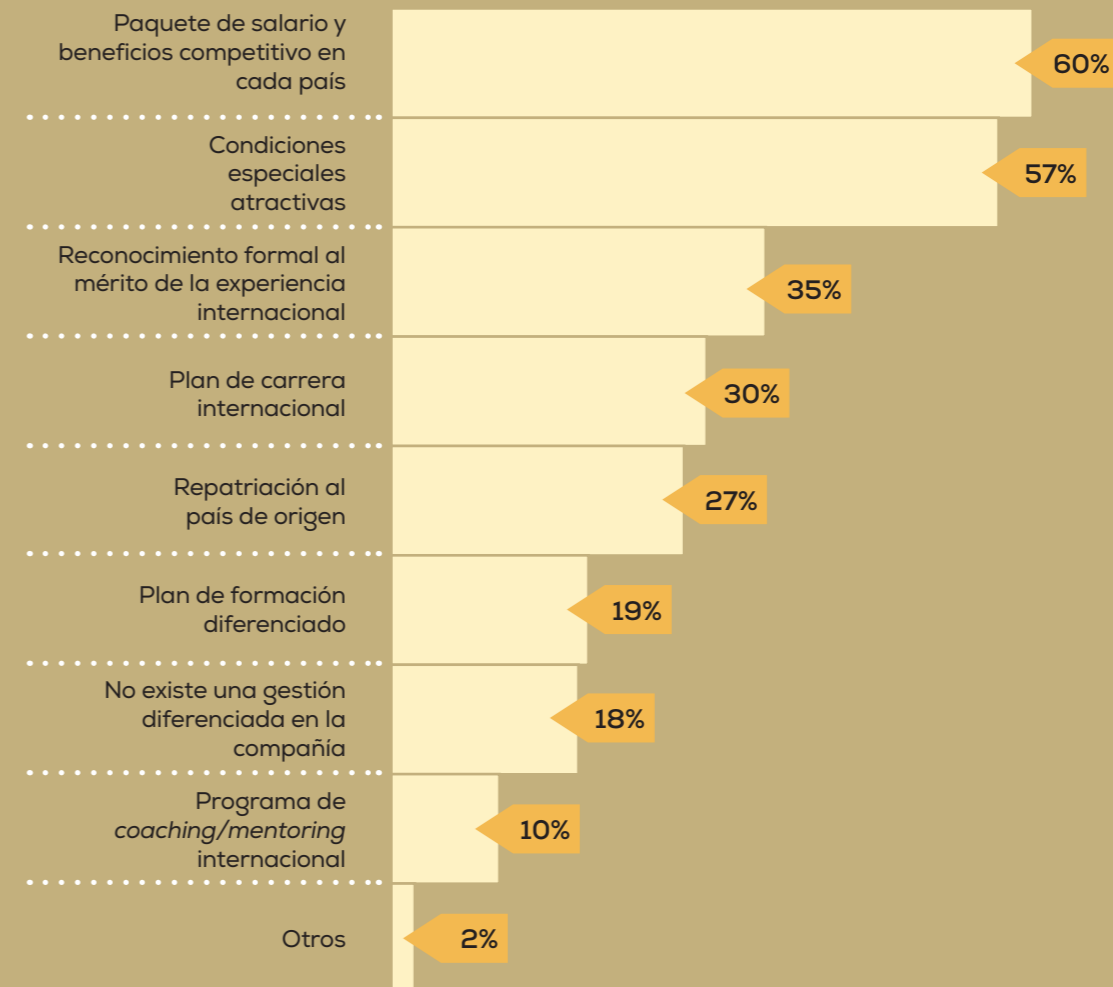
➤ Gestionar el talento internacional tiene aspectos en común con la gestión del talento en general. Es necesario atraerlo, integrarlo a la organización y desarrollarlo correctamente. No obstante, estas prácticas son más difíciles de llevar a cabo cuando la empresa tiene presencia en diversos países.

Los resultados muestran que las **empresas dan un mayor peso a condiciones económicas a corto plazo** para hacer que la carrera internacional sea atractiva, ofreciendo un paquete de salario y beneficios competitivo y diferenciado para cada país (60%) y condiciones especiales atractivas, como el pago del alquiler de vivienda permanente y viajes al país de origen, entre otros (57%).

Un aspecto clave para hacer que la carrera internacional sea atractiva es el **reconocimiento formal al mérito de la experiencia internacional**. Un 35% de las empresas participantes reconocen esta experiencia, aunque hay que señalar que las empresas que llevan menos de 5 años operando en otros países son las que utilizan el reconocimiento como primera opción, mientras las compañías que llevan más de 5 años operando fuera, utilizan en mayor medida los incentivos económicos y condiciones especiales. En este sentido las empresas españolas de larga trayectoria internacional se diferencian de otras multinacionales, en las que el reconocimiento de la carrera internacional es práctica habitual.

➤ Una **gestión a medio plazo del talento implica**, no solo el reconocimiento de la experiencia internacional, sino también un **plan de carrera** para que esta opción sea atractiva. Sin embargo, solo un 30% de las compañías tiene un plan de carrera internacional para sus profesionales, y un número parecido de empresas gestiona la repatriación al país de origen.

Un número significativo de empresas (casi el 20%) **no hace una gestión diferenciada** para que la carrera internacional sea atractiva; esto sucede principalmente en empresas que tienen menos de 2000 empleados. En ese sentido es importante tener en cuenta que si la empresa no hace que la carrera sea atractiva, los empleados buscarán una alternativa en otras compañías, lo que supone una pérdida de talento para la compañía.



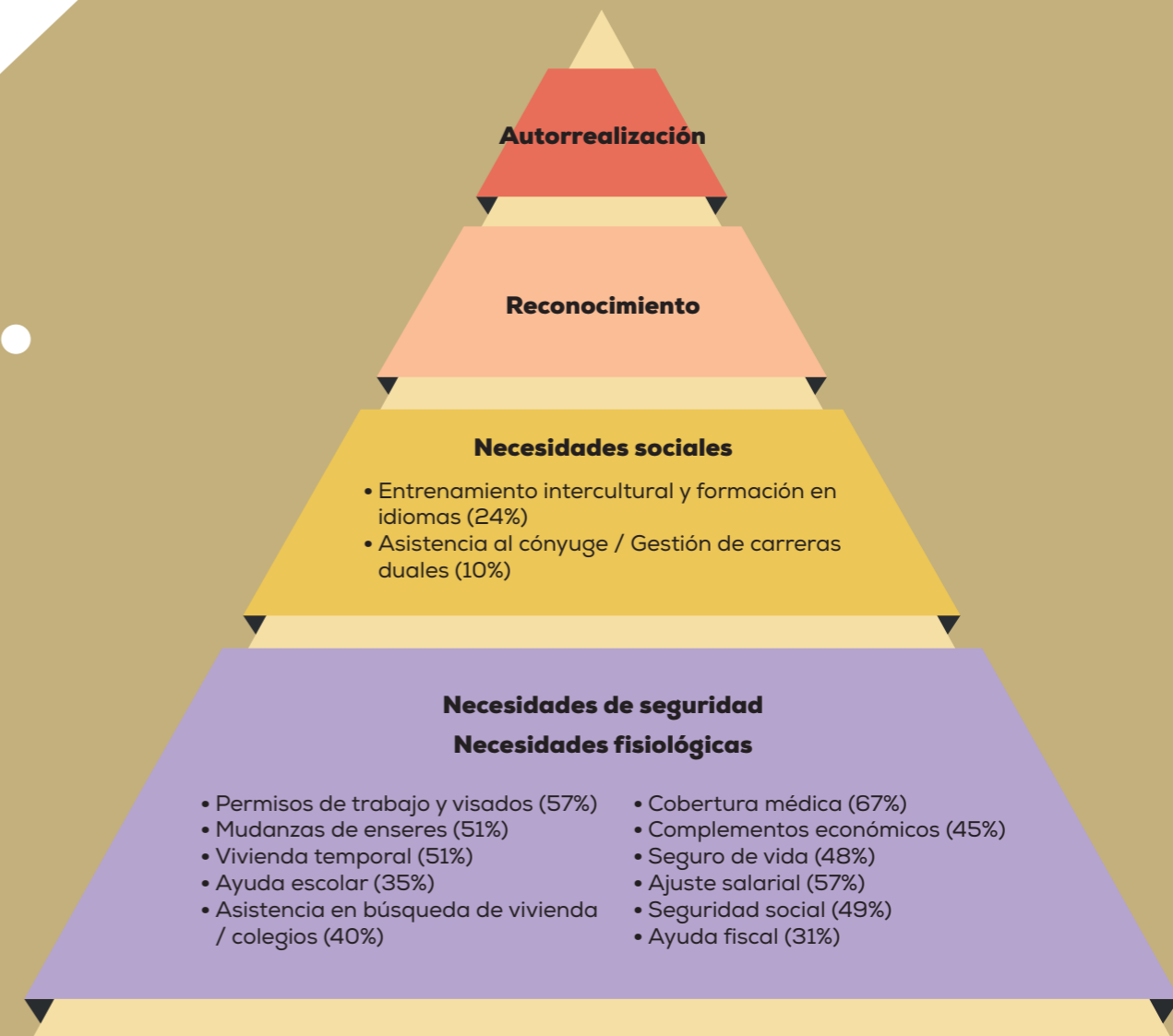
Respuestas de 91 empresas.

¿Qué elementos incluye la **política de expatriación** de su compañía?

➤ Las políticas de expatriación sirven para **cubrir las necesidades** de las personas. Las compañías otorgan mayor importancia a las gestiones esenciales para agilizar la incorporación de las personas a la vida laboral en el país de destino, como la cobertura médica, ajuste salarial, permisos de trabajo; aunque también destacan otros elementos retributivos y fiscales, como son la vivienda temporal, mudanza, seguridad social, seguro de vida, complementos (prima de expatriación, etc.), ayuda escolar y ayuda fiscal.

Solo el 24% de las compañías ofrece **entrenamiento intercultural y formación en idiomas**, un **porcentaje bajo** que posiblemente explique en parte el alto índice de inadaptación entre las familias de expatriados. Una **pequeña minoría** ofrece ayudas en la **gestión de carreras duales**, importante para cónyuges profesionales.

Casi el 30% de empresas carece de una política de expatriación unificada o determina caso a caso los beneficios a los expatriados.



Respuestas de 91 empresas.

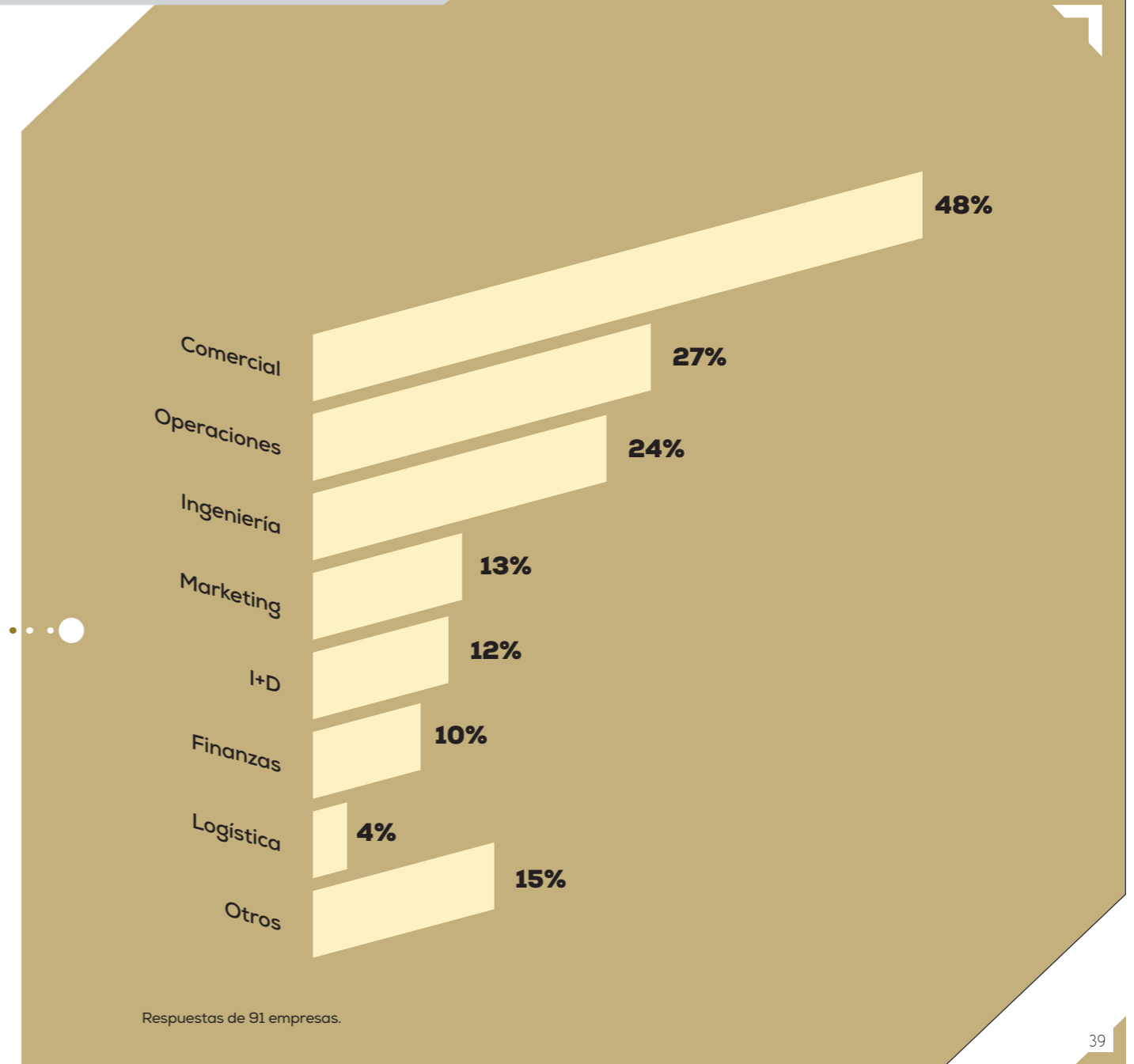
- En un mercado internacional altamente competitivo, el **compromiso y capacidad de los profesionales es crítico**, máxime cuando es **uno de los factores** que diferencian a una compañía de otra, desde la perspectiva de los clientes. En la atracción y retención de talento, las compañías emplean diversas estrategias, aunque indudablemente la marca es un arma potente. El alineamiento entre el talento y la estrategia de negocio es el primero de los seis principios de gestión global del talento nombrados en un informe de MIT Sloan (Management Review de 2011).

El área de la compañía con **más dificultad** para atraer y retener el talento, identificado por casi la mitad de las empresas, es el que más directamente incide en los resultados del negocio: los **comerciales**. Para todas las compañías es el colectivo más crítico en este aspecto, **con excepción** de las organizaciones de **infraestructura y construcción**, quienes consideran que los perfiles de **ingenieros** son los más difíciles y las empresas de **servicios financieros**, quienes tienen mayor dificultad de atraer y retener a **especialistas financieros**.

¿Qué áreas de su compañía tienen especial dificultad para **atraer y retener talento** en otros países?

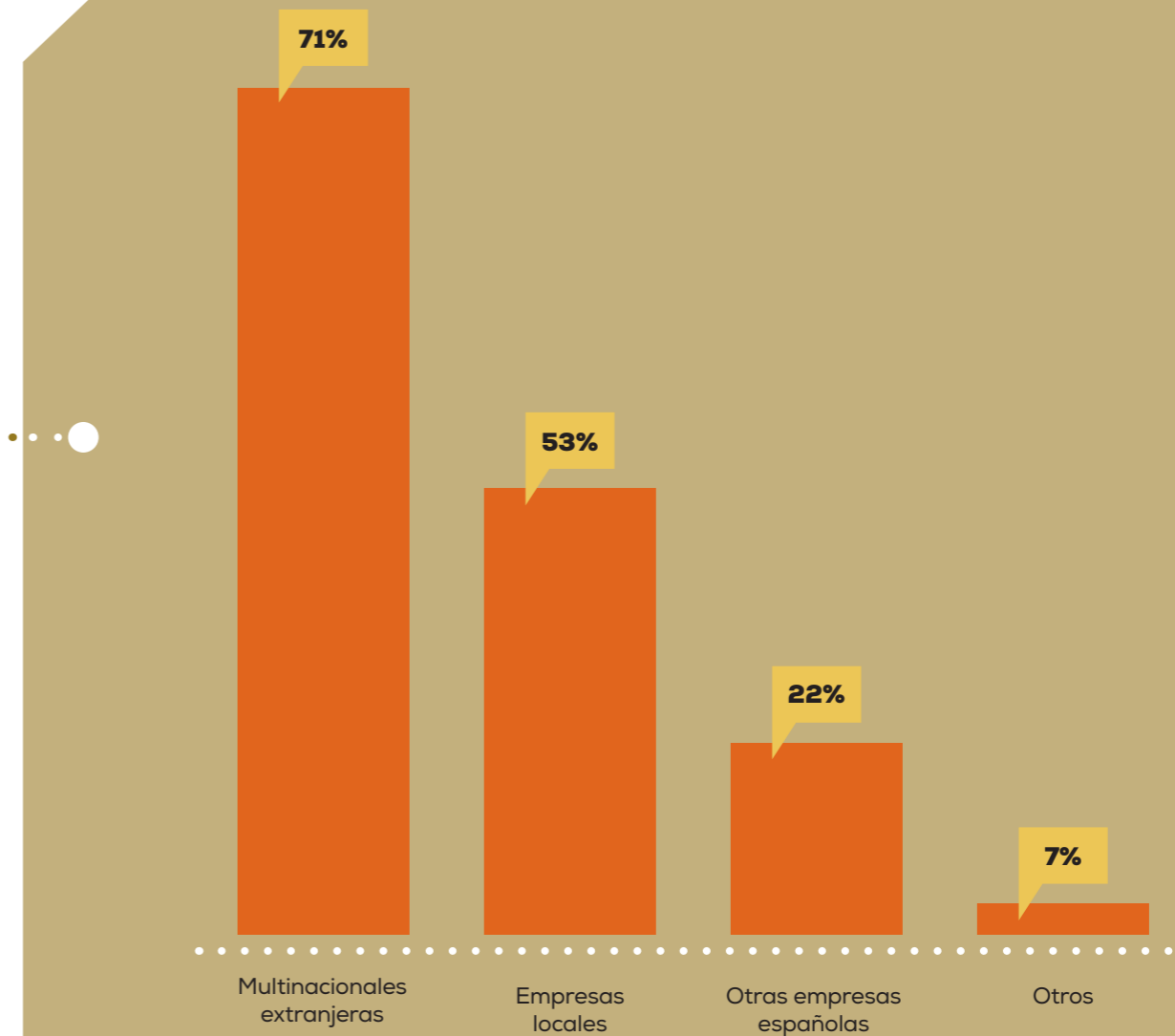
- Se aprecia una gran diferencia entre el grupo de comerciales (48%) y los dos siguientes, de operaciones e ingeniería, que también tienen un gran impacto sobre el funcionamiento y la reputación de la organización. De hecho, los ingenieros casi siempre figuran entre el colectivo de talento, sea internacional o nacional, y los españoles gozan de gran prestigio en otros países.

En las entrevistas en profundidad, varias empresas destacaron la dificultad de atraer perfiles del área digital, entendido como talento necesario para la transformación digital de los negocios.



¿Quiénes son los **competidores por ese talento**, fuera de España?

➤ Los **competidores** por el talento fuera de España suelen ser sobre todo **otras multinacionales** (un 71% de los casos), aunque cabe señalar que las empresas locales son cada vez más competitivas. Ante esta situación, es crítico que las empresas españolas desarrollen estrategias de posicionamiento: el mero hecho de ser una multinacional no representa necesariamente una ventaja, por lo que necesitan desarrollar una propuesta de valor diferencial.



Respuestas de 91 empresas.

¿Qué **estrategias de atracción del talento** emplea su compañía en otros países?

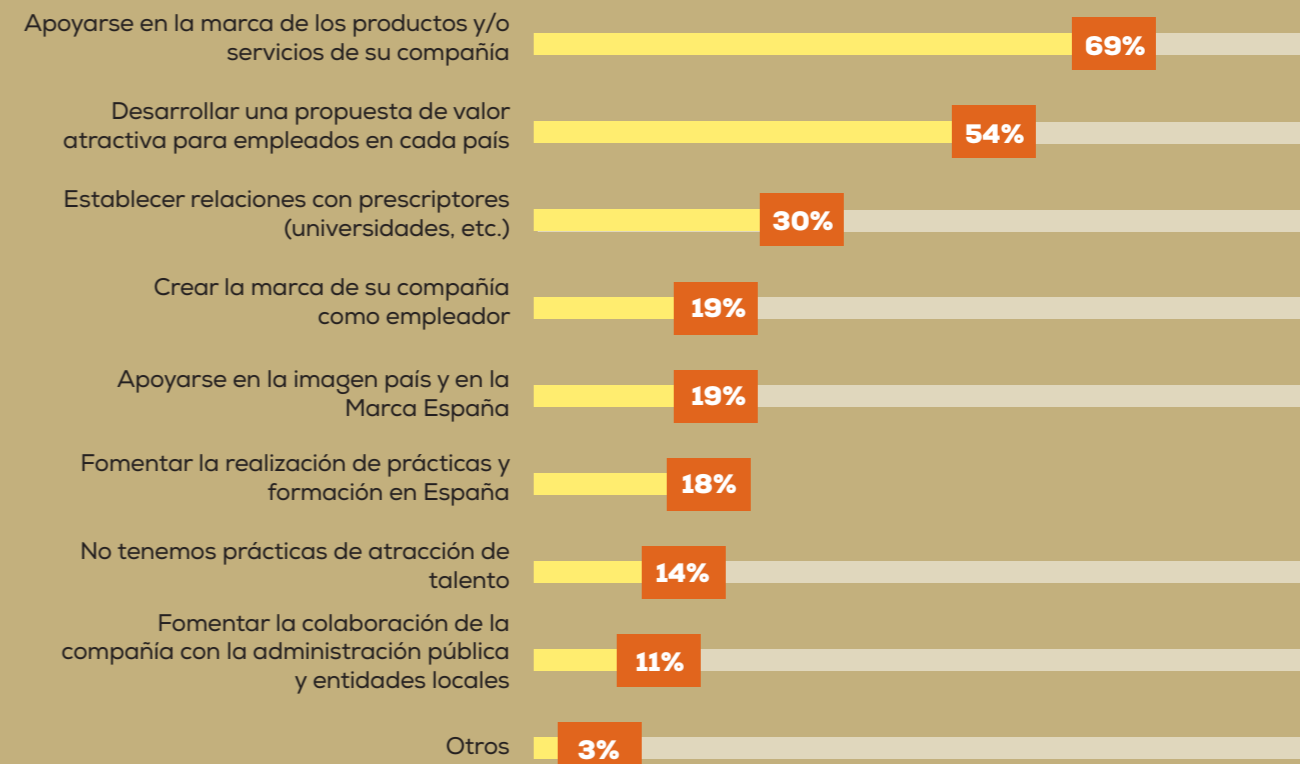
➤ Ante esta coyuntura de competencia creciente, las organizaciones españolas se apoyan sobre todo en la **marca de los productos y/o servicios de su compañía para diferenciarse**: un 69% de las compañías la identifica como su baza principal, no solo en el sector consumo o moda, donde es de esperar, sino también en tecnología y telecomunicaciones, hostelería y turismo, infraestructura y construcción, industria, químico sanitario y servicios profesionales. Es lógico que las empresas se apoyen en aquellos aspectos que controlan directamente, en lo que invierten y con lo que se sienten cómodos: en este caso, la marca de sus propios bienes y servicios.

Cabe señalar que **se emplea mucho más la marca de productos y/o servicios (69%) que la marca como empleador o la marca España (ambos con 19%)**. A pesar de que España es el 17º país más prestigioso del mundo según la encuesta Country Rep. Track, 2016, parece que las organizaciones españolas aprovechan poco la marca España. Las empresas tienden a apoyarse menos en la marca país en la medida que pueden influir poco sobre ella y solo se usa cuando hay una vinculación explícita (por ejemplo, origen declarado) o cuando la imagen de España en determinados sectores de actividad o en algunos países sea especialmente positiva.

La **segunda estrategia** de atracción más utilizada – **una propuesta de valor atractiva para empleados en cada país** – es coherente con la percepción de la necesidad de competir por el talento contra multinacionales y empresas locales. Para que esta estrategia sea eficaz, es necesario invertir tiempo y recursos para **adaptar la propuesta de valor al perfil socioeconómico del país**: no puede ser la misma en un país europeo que en un país latinoamericano, con una pirámide demográfica muy diferente y con otras expectativas de formación y desarrollo, o en un país asiático con una población más joven pero aún con estructuras jerárquicas fuertemente establecidas.

➤ Parece que las compañías españolas **aprovechan poco la experiencia y las posibilidades de formación en España** (18%), que pueden suponer un gran aliciente para algunos empleados, especialmente cuando se tiene en cuenta la fuerte presencia española en países de América Latina, donde se valora enormemente la formación. En las entrevistas en profundidad las empresas destacan además el gran valor que aporta a la organización que el talento internacional pase un tiempo en sede central siendo formado sobre la marca y la cultura corporativa.

Es llamativo el **uso limitado** que las empresas españolas hacen **de su red de relaciones**, sean los prescriptores (30%), sea la administración y entidades de referencia en el país de destino (11%). Estas relaciones habitualmente se manejan con gran eficacia en España y sorprende el poco uso que se hace en otros países, a la luz de la competición por parte de organizaciones locales y también por las multinacionales extranjeras, que habitualmente crean relaciones de *partnership* con universidades y escuelas.



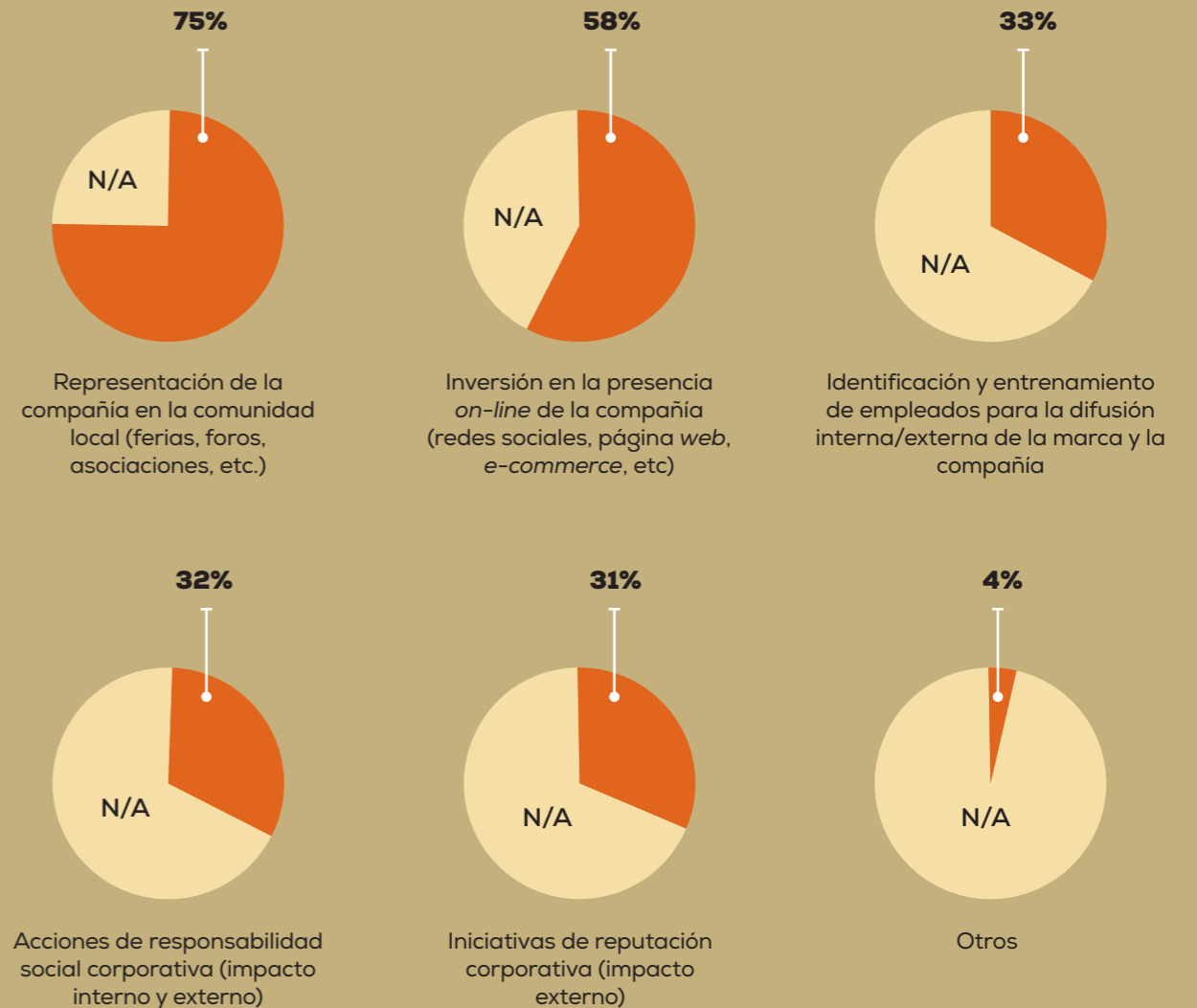
Respuestas de 91 empresas.

¿Qué **herramientas** son utilizadas por su compañía en otros países para convertir a sus empleados en "Embajadores de la Marca"?

➤ Si la marca es el principal apoyo para las compañías, ¿hasta qué punto invierten en convertir a sus empleados en embajadores de la marca? Aunque para un 75% de las empresas la representación en la comunidad local es importante, **solo una tercera parte de ellas involucra a los empleados para difundir la marca e invierte en iniciativas de reputación corporativa o de responsabilidad social corporativa**. Es más, si no se trabaja la red de relaciones, es difícil gestionar la reputación de forma proactiva.

Algunas empresas entrevistadas consideran su presencia *online*, también como vía para estrechar el vínculo entre empleados y la compañía, además de como un canal de comunicación con los consumidores y clientes.

Parece que existen oportunidades para aprovechar iniciativas de las empresas con el fin de crear sinergias entre la actividad de la compañía y su impacto en la comunidad local.



Respuestas de 91 empresas.

N/A: No Aplica

\*Nota: "Embajadores de marca": En este contexto, puede ser cualquier empleado en la compañía, dado que todos comunican los atributos que la definen y diferencian del resto de competidores, transmitiendo que es un buen lugar para trabajar.

En la gestión internacional de la marca y del talento **¿en qué aspectos necesita mejorar su compañía?**

- De forma notable se destacan como áreas a mejorar la **gestión del talento y carrera internacional**, así como el refuerzo de la **imagen de marca global** y el **employer branding**.

Algunas empresas también han destacado la necesidad de desarrollar y transmitir una **cultura corporativa homogénea**. En menor medida se destacan desafíos como el adquirir un mejor **conocimiento del mercado** de destino y en la **gestión del talento local**.

Las respuestas de las empresas no tienen relación ni con su grado de internacionalización (en porcentaje de facturación o en años de presencia internacional), ni con su tamaño, ni con sectores específicos.





# Principales Conclusiones y Recomendaciones

## Principales conclusiones y recomendaciones



- Las empresas españolas están inmersas en grandes cambios fruto de su reciente y acelerado proceso de internacionalización. Las experiencias y opiniones recogidas en este informe muestran las prácticas de algunas de las empresas españolas más consolidadas internacionalmente. Estas empresas identifican tres temas principales entre los factores críticos de éxito para la internacionalización: comerciales (conocimiento de mercado y fórmula de entrada), de talento, y de marca. Sobre los aspectos comerciales no incide la investigación que se ha realizado para este informe, por lo que nuestras conclusiones y recomendaciones se centran sobre los otros dos aspectos – talento y marca – y ahondan sobre los retos que se derivan de los mismos.

- Las empresas consultadas destacan “**contar con el personal o talento adecuado**” como uno de los principales factores críticos de éxito en la internacionalización, pero también identifican ciertos retos asociados. En primer lugar, tienen una **alta dependencia de profesionales que tengan la confianza previa de la Dirección y conocimiento de la casa y del sector**, mientras que aprovechan relativamente poco el talento local. La internacionalización del talento es aún una asignatura pendiente en las empresas españolas, empezando por los Comités de Dirección, donde encontramos pocos profesionales extranjeros. Las empresas españolas podrían adoptar estrategias de multinacionales extranjeras, generalmente más proactivas a la hora de incorporar al talento con conocimiento del mercado local, formarles en la cultura corporativa, darles oportunidades de carrera. La gestión estratégica del talento internacional aporta al mismo tiempo una diversidad (no solamente cultural, también en cuanto a perfiles, conocimientos, etc.) que es clave para mejorar la capacidad de innovación y competitividad de la empresa. **Gestionar esta diversidad y la multiculturalidad asociada** es un reto para la mitad de las empresas consultadas, pero sin embargo invierten relativamente poco en este área, menos que en cualquier otro proceso de Recursos Humanos.



- Las propias empresas identifican como un área a **mejorar la gestión de talento y la carrera internacional**. Quizás no solo sea un área a mejorar, sino se puede ser incluso más innovadores o disruptivos. A nivel internacional algunas empresas están evitando replicar los modelos de gestión típicamente asociados a la estructura organizativa industrial del siglo XX, aplicando estrategias que faciliten el crecimiento acelerado, haciendo *crowdsourcing* de talento para ser más eficiente en el uso de los recursos y buscando incorporar talento con experiencia en los desafíos que se tenga, no necesariamente en el sector de actividad. Estos nuevos enfoques que evitan replicar estructuras jerárquicas de mando y control permiten mejorar la gestión de la expansión internacional.

La investigación realizada destaca además que las compañías españolas hacen una gestión poco proactiva de su red de relaciones (universidades, administración, entidades de referencia), de la marca España o de su compañía como empleador, mientras que compiten por talento no solo con otras multinacionales, sino también con empresas locales. En este sentido podrían reforzar su capacidad de atraer el talento **mejorando sus estrategias de employer branding**, un área donde también las empresas reconocen que invierten relativamente menos que en otros procesos.

- Generalmente, la empresa española pone poco en valor algunos de los **activos positivos de la Marca España** que se conocen a nivel internacional, como puede ser el trato humano diferencial que damos en las empresas españolas – particularmente si se compara con las prácticas de empresas anglosajonas – así como la flexibilidad e innovación características de nuestras organizaciones. Los valores familiares tan arraigados en España rara vez se asocian a la marca empleador de las empresas españolas, mientras que empresas multinacionales exitosas se esfuerzan por transmitir que su equipo humano es como una gran familia. Estos atributos de la Marca España son valorados muy positivamente por el talento hoy en día y deben ser aprovechados por las empresas españolas a la hora de reforzar sus estrategias de *employer branding*. En este área de mejora también queda pendiente estructurar lo que se denomina como el *employee journey*, que permitiría identificar claramente áreas de mejora específicas en la marca como empleador.

Las empresas consultadas han destacado un segundo factor crítico de éxito en la internacionalización: **“tener una marca reconocida global y localmente”**. En la medida que las empresas españolas más internacionalizadas van llegando a nuevos mercados, se acentúa como reto el **poco reconocimiento de la marca y la necesidad de adaptación local de la marca**. Las marcas además cada vez más buscan el *engagement* de los clientes con sus marcas, pero a menudo se olvida de los empleados de una empresa también son (o deberían ser) sus mejores clientes (y viceversa) y como tal se debe hacer un *target* específico para que se comprometan con la empresa, sobre todo para el talento más joven. Considerando que solo una tercera parte de las empresas consultadas involucra a sus empleados en la difusión interna/externa de la marca, se identifica como tercera área de mejora la necesidad de que las empresas españolas **refuercen a sus embajadores de marca**.



- Las tres áreas de mejora que se derivan de la consulta realizada – mejorar la gestión de talento y de la carrera internacional, mejorar el *employer branding* y reforzar a los embajadores de marca – permiten a las empresas identificar puntos críticos a reforzar en su expansión internacional, a la vez que apuntan a investigaciones adicionales:
  - ¿Cómo debe cambiar la gestión del talento y de la carrera internacional o el *engagement* de los empleados con una empresa en una sociedad donde el talento más joven ya no busca una relación de largo plazo con una empresa sino que le motivan proyectos atractivos, oportunidades específicas y puntuales que puedan agregar a su carrera profesional y la realización personal? En la medida en que una empresa sea capaz de seguir ofreciendo proyectos y desafíos atractivos para el equipo, será capaz de retener con éxito al mejor talento joven. Este talento joven y diverso es especialmente importante en algunos países donde operan compañías españolas.
  - ¿Qué implicaciones tiene para la gestión del talento y la marca en la internacionalización la transversalidad de la digitalización y los cambios que se están dando en los modelos de negocio de casi todos los sectores?

- El éxito en la internacionalización no depende necesariamente del tamaño de las empresas o del reconocimiento global de su marca, depende de la estrategia que se plantee y de incorporar las nuevas y mejores prácticas de las empresas del siglo XXI. Así, la gestión internacional de la empresa española no debe depender exclusivamente del departamento comercial o de expansión. Para una internacionalización con marca de forma exitosa es fundamental que la Alta Dirección y los departamentos de RR.HH. y de Marketing con el apoyo de nuevas tecnologías ( TIC ) se involucren en el liderazgo de dichos procesos de expansión.

# Anexos

- 1 Descripción adicional de actividad internacional de las empresas participantes
- 2 Empresas que han participado en la consulta

# 1. Descripción adicional de actividad internacional de las empresas participantes

➤ A continuación se detallan algunas preguntas adicionales incluidas en la encuesta realizada y que caracterizan en mayor medida la actividad internacional de las empresas participantes en la misma.

## ¿Qué **objetivos** persigue la empresa en su proceso de internacionalización?

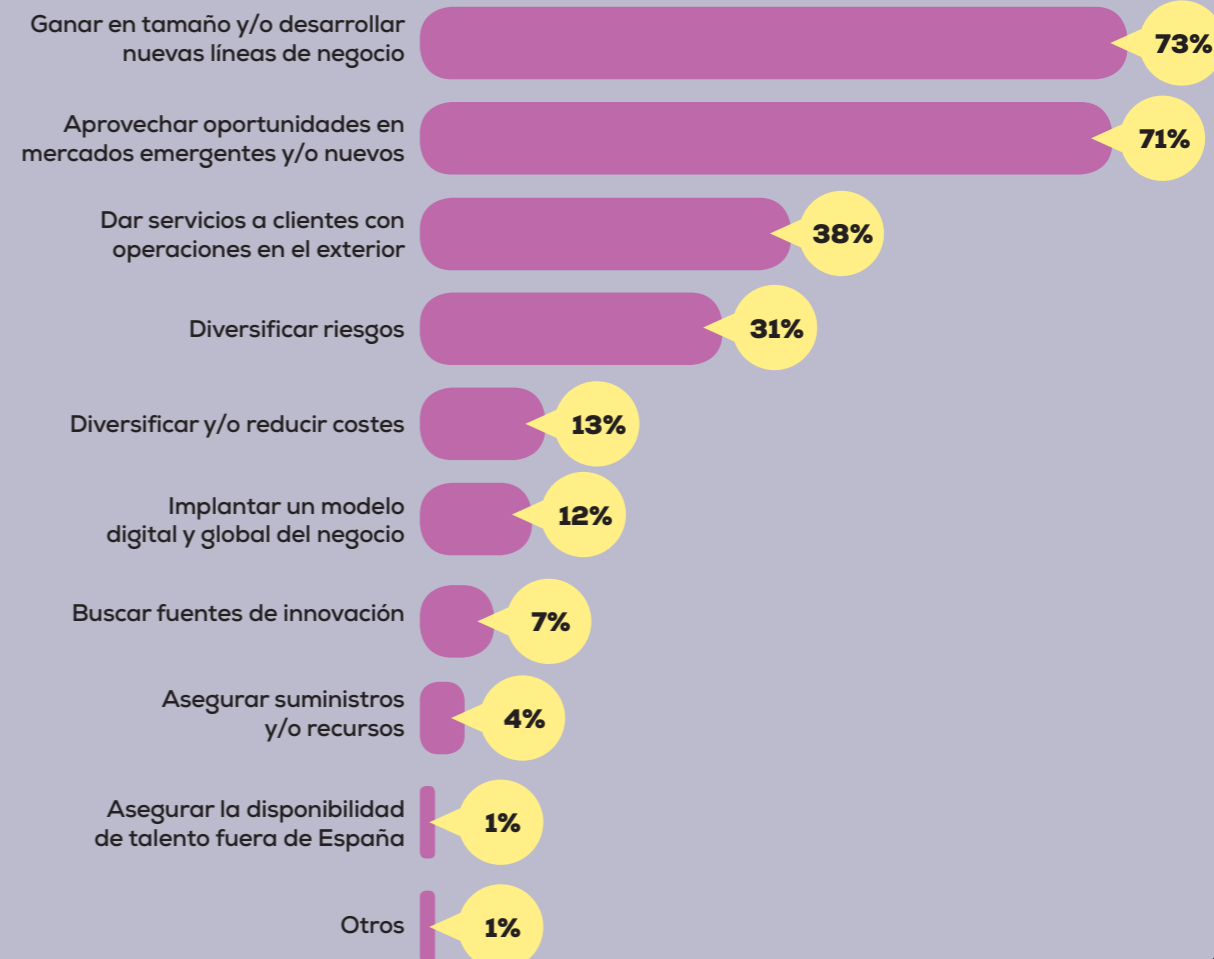
➤ Las empresas encuestadas manifiestan como **principales objetivos de la internacionalización: ganar tamaño y/o desarrollar nuevas líneas de negocio (73%) y aprovechar oportunidades en mercados emergentes y/o nuevos (71%)**. Estos resultados están en consonancia con las razones de internacionalización de las multinacionales extranjeras que también entran en nuevos mercados sobre todo para vender productos y servicios, y después para aprovechar capacidades o realizar economías de escala. (Fuente: The Economist Intelligence Unit: Multinational Globalization "Scaling risk to opportunity", 2012).

Ambos objetivos son de máxima relevancia para la mayoría de los sectores empresariales, a excepción del sector moda, que no da tanta importancia a aprovechar oportunidades en mercados emergentes y/o nuevos.

Cabe destacar otros dos objetivos de la internacionalización que han sido identificados por un número significativo de empresas, aunque a cierta distancia de los dos previamente citados.

**Dar servicio a clientes con operaciones en el exterior (38%)** es el tercer objetivo que buscan las empresas. Como es de esperar, tiene mayor importancia para empresas industriales, servicios profesionales y servicios financieros, donde por lo menos el 50% de las empresas de esos sectores lo identifica como uno de los principales objetivos.

La **diversificación de riesgos (31%)**, es el cuarto objetivo identificado, principalmente en empresas de servicios financieros; de hecho en general las empresas le otorgan mayor importancia ahora, en comparación con el estudio de 2013 sobre la Gestión Internacional del Capital Humano en las Empresas Españolas (**PeopleMatters**)



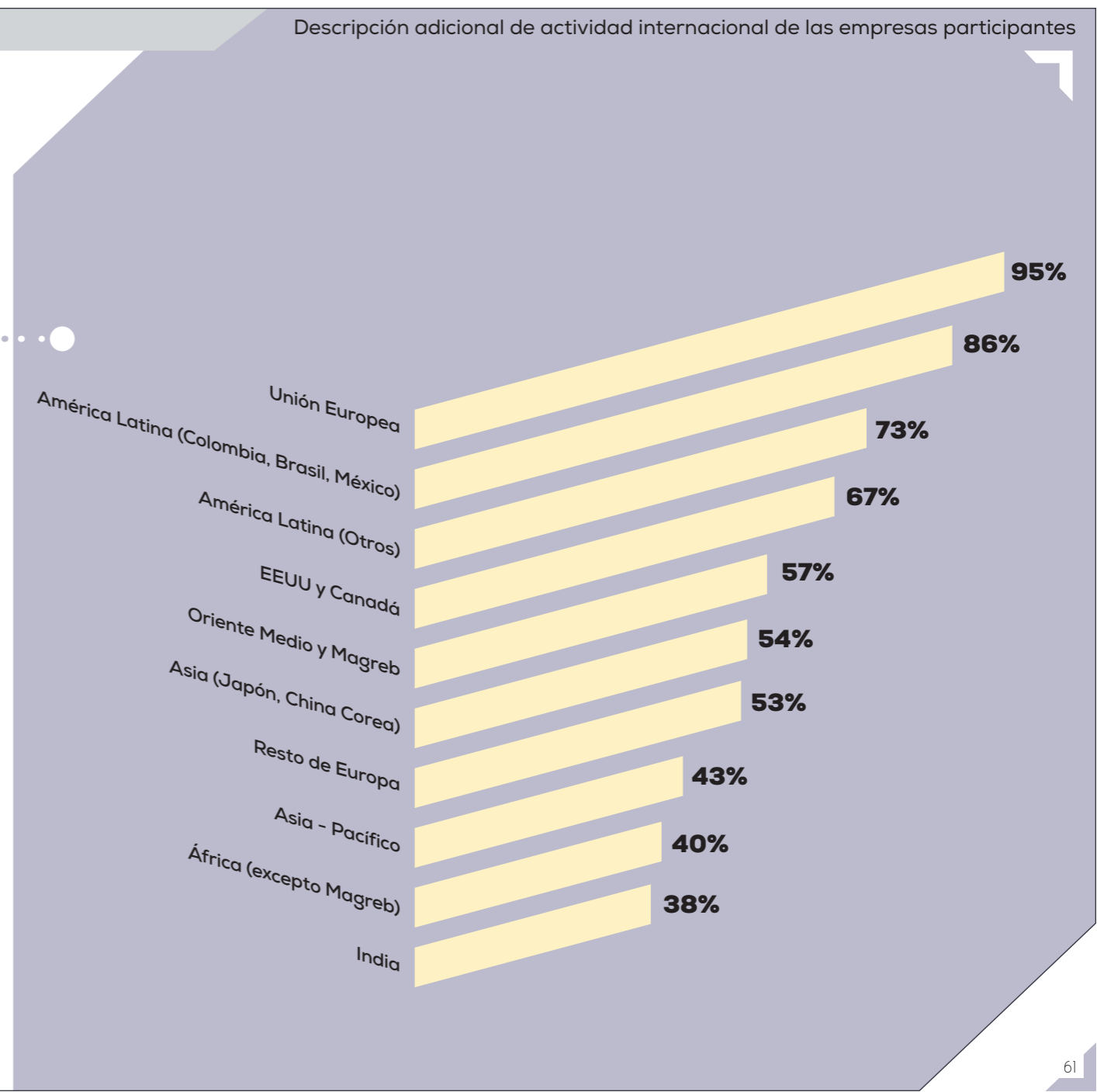
¿En qué **mercados** tiene actividad su empresa?

➤ La **Unión Europea** es el **primer destino** elegido por las empresas participantes en el estudio, seguido por **Colombia, Brasil y México**. La región local (es decir, la UE para España) sigue siendo el punto de referencia, tanto para el comercio tradicional como el digital.

En tercer y cuarto lugar respectivamente, aparecen otros países de **Latinoamérica** y **EEUU** y **Canadá**; empresas de servicios profesionales, gran consumo e industria apuestan claramente por estos mercados.

En términos generales, menos de la mitad de las empresas participantes tiene presencia en **India**, **Asia Pacífico** y **África**; y de éstas la mayoría pertenece a los sectores de industria y moda. Compañías de servicios profesionales, gran consumo, químico y sanitario y servicios financieros apuestan por estos mercados, aunque en menor número.

Las empresas participantes prevén que la expansión internacional para los próximos dos años tendrá una tendencia similar a la actual.



¿Qué **fórmulas de entrada** en otros mercados utiliza su organización?

Los resultados muestran una clara inclinación por realizar **alianzas con socios locales**, principalmente en los **sectores de energía, infraestructura y construcción**. Estas empresas realizan actividades estratégicas o que implican inversiones a largo plazo, motivo por el cual la administración local requiere que las compañías internacionales que entran en su mercado lo hagan a través de alianzas con socios locales. De la misma manera, entrar en nuevos mercados a través de **licitaciones es la primera opción para empresas de infraestructura y construcción**, mientras que para **empresas del sector energía** es la segunda opción.

Adicionalmente a realizar alianzas con socios locales, las empresas industriales entran en nuevos mercados a través de la creación de filiales comerciales, acuerdos de distribución y exportaciones.

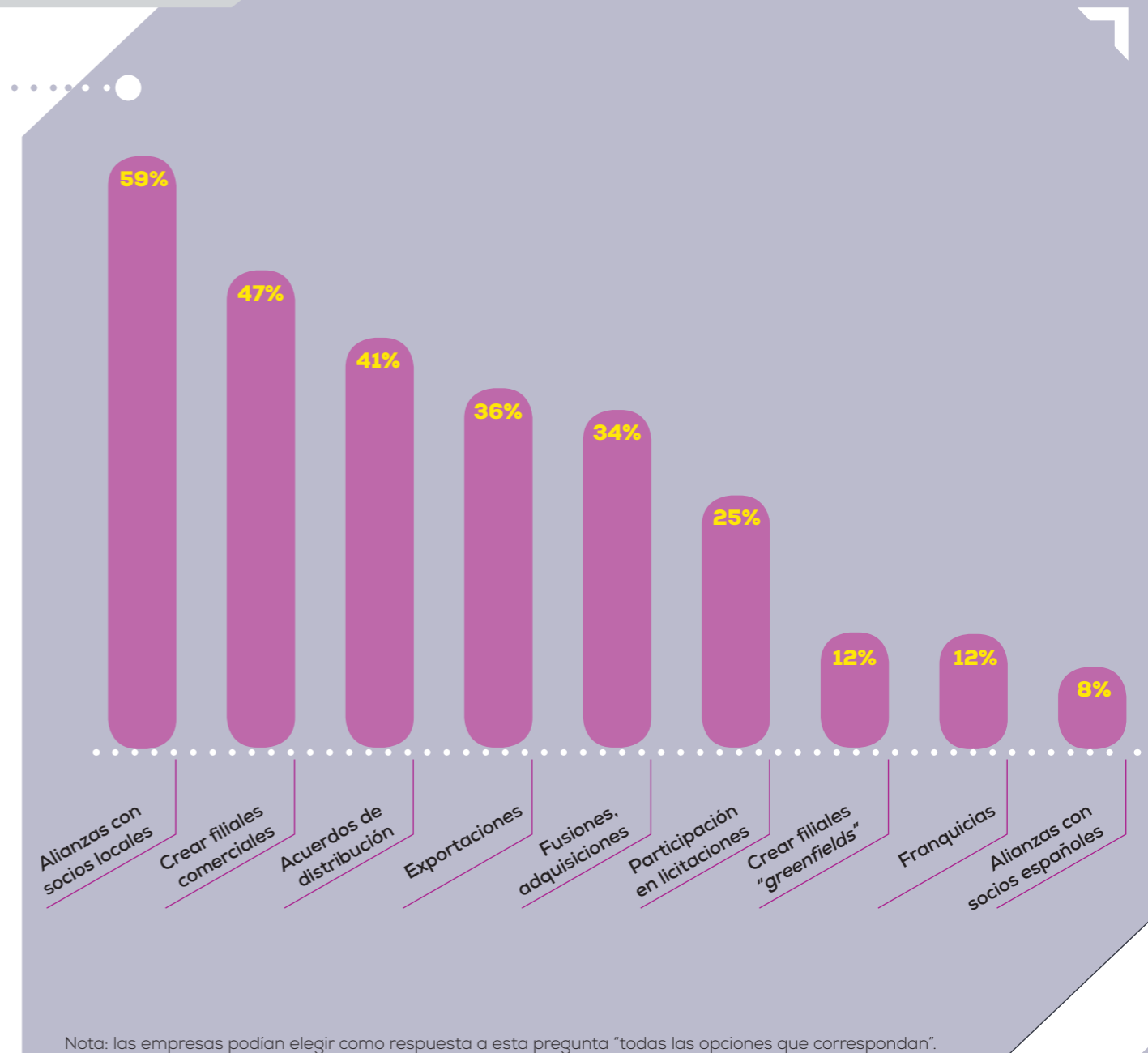
Las **empresas de servicios profesionales** tienen como primera opción ingresar en nuevos mercados a través de la **creación de alianzas con socios locales** y en segundo lugar la **creación de filiales comerciales**. Para su negocio el conocimiento de las necesidades de los clientes, contar con una sólida red de contactos y tener un profundo conocimiento de las regulaciones locales son factores clave.

La **creación de filiales comerciales y franquicias** es la primera opción de las **empresas del sector moda** para entrar en nuevos mercados, apoyándose en la marca como arma de competitividad global.

Más del 60% de **empresas de servicios financieros** entran en nuevos mercados a través de **fusiones y adquisiciones**, que por otra parte facilita la expansión a través de la diversificación y ampliación de la oferta de productos y servicios.

Un número significativo de empresas que eligen acuerdos de distribución también elige exportaciones como fórmula de entrada, particularmente para empresas de gran consumo. Estas empresas destacaron los importantes esfuerzos que tienen que hacer en la labor con los distribuidores para asegurar la adecuada gestión de la marca y en la formación de los equipos comerciales.

En las entrevistas en profundidad, las empresas destacaron que las fórmulas especialmente complejas son las alianzas con socios locales y las fusiones y adquisiciones. Dependiendo del sector de actividad, a veces se ven obligadas a comprar otra empresa, destacando que en todos estos casos los principales retos son unificar la marca o incorporarla con éxito en la arquitectura de marcas de la empresa matriz, así como fusionar las políticas corporativas, en este caso en materia de gestión del talento.



Nota: las empresas podían elegir como respuesta a esta pregunta "todas las opciones que correspondan".

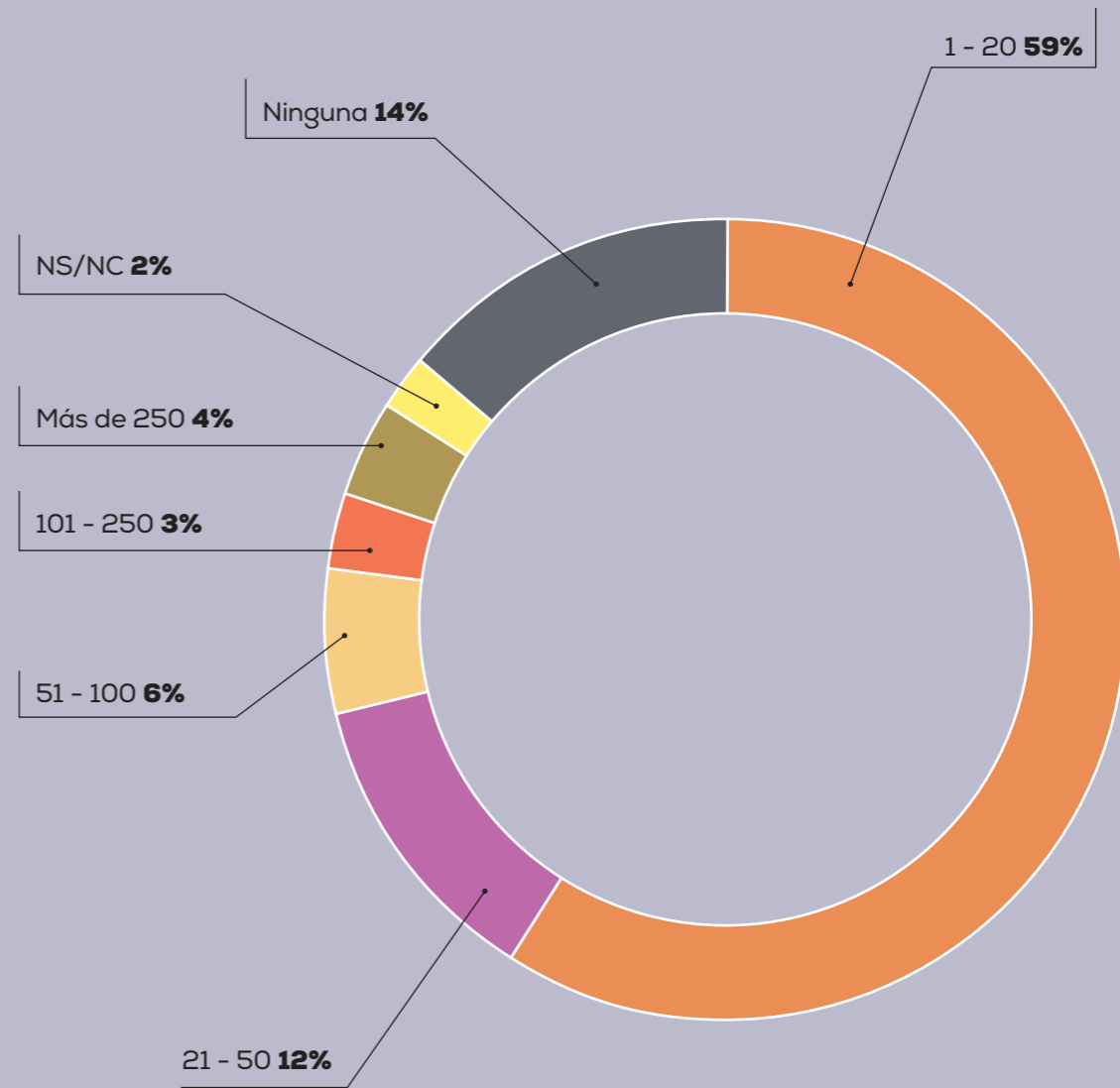


¿Cuántas personas ha **desplazado** (mínimo por un período de 6 meses) su empresa a nivel internacional en el 2015?

➤ La mayoría de las empresas **desplaza un número muy reducido** de personas a otros países por periodos extendidos, apreciándose un mayor número de personas en asignaciones internacionales en los sectores de infraestructura y construcción, energía y en servicios financieros, posiblemente por los conocimientos que aportan en el proceso de internacionalización así como por el tamaño de las compañías.

A nivel general, en los últimos 10 años se ha producido un cambio del modelo de expatriación al modelo de relocalización.

En las entrevistas en profundidad varias empresas explicaron que la expatriación con contrato desde España ha sido sustituida por contratación directamente por las filiales en el extranjero, un modelo menos intensivo en costes.



## 2. Empresas que han participado en la consulta

> ACCIONA  
 ACESUR  
 AENA  
 AGR FOOD MARKETING  
 ALIAD CONOCIMIENTO Y SERVICIO  
 ANDREU WORLD  
 APPLUS+  
 AUDITEL INGENIERÍA Y SERVICIOS  
 BALFEGÓ GRUP  
 BANCO SABADELL  
 BATLLE GROUP  
 BBVA  
 BODEGAS BARBADILLO  
 BODEGAS TERRAS GAUDA  
 BRANWARD  
 CAIXABANK  
 CALVO  
 CAMPOFRÍO FOOD GROUP  
 CATENON  
 CENTRALDERESERVAS.COM  
 CEPESA  
 CHEMO  
 CLH  
 CLINICA BAVIERA  
 CORTEFIEL\*  
 COSENTINO  
 CRÉDITO Y CAUCIÓN

> CUÁNTALIS  
 CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA  
 D.A.S. AUDIO  
 DULCESOL  
 EGA MASTER  
 ELPOZO  
 ELZABURU  
 ERHARDT  
 EUROFRED  
 FAMA  
 FERMAX ELECTRÓNICA  
 FICOSA  
 FOCKE MELER GLUING SOLUTIONS  
 FREIXENET  
 FRESÓN DE PALOS  
 GAES  
 GAS NATURAL FENOSA  
 GESTAMP  
 GLOBAL EXCHANGE  
 GMV  
 GREFUSA  
 GRUPO ANTOLÍN\*  
 GRUPO MIQUEL Y COSTAS  
 GRUPO PLANETA  
 GRUPO TORRES  
 HERRERO & ASOCIADOS  
 HUNE

> IBERDROLA  
 IDAI NATURE  
 IFEMA  
 INDITEX  
 INECO  
 INFYDE  
 ISABEL  
 ISOTROL  
 IVI  
 LABORATORIOS INDAS  
 LLADRÓ  
 LLORENTE & CUENCA\*  
 MADISON  
 MANGO  
 MAPFRE  
 MELIÁ  
 MP ASCENSORES  
 MTNG EXPERIENCE  
 MULTIASISTENCIA  
 NAVANTIA  
 NECK & NECK  
 NEOTURISMO  
 NH HOTEL GROUP  
 NUEVA PESCANOVA  
 OHL  
 PASTAS GALLO  
 PILI CARRERA

> PRONOVIAS  
 RAMONDIN  
 RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA  
 ROOM MATE HOTELS  
 RTVE  
 SANTANDER  
 SANTILLANA  
 SENER  
 SKEYNDOR  
 SUEZ - AGBAR  
 TECHRULES  
 TECNATOM  
 TELEFÓNICA  
 UFINET  
 UNÍSONO - ARISTA  
 VANTGUARD  
 VÍAS



\*Empresas que solo participaron en la entrevista en profundidad.



Foro de  
Marcas Renombradas  
Españolas

Alianza público-privada de las principales empresas españolas con marcas líderes con proyección internacional y las administraciones públicas competentes en el ámbito de internacionalización, marca e imagen país

c/ Ayala, 11 – 2ª planta, 28001 Madrid  
Tfno: 914 263 843  
[www.marcasrenombradas.com](http://www.marcasrenombradas.com)  
[atlas.marcasrenombradas.com](http://atlas.marcasrenombradas.com)

Contacto:  
Miguel Otero Toranzo, Director General  
[foro@brandsofspain.com](mailto:foro@brandsofspain.com)

peplematters

Firma de servicios profesionales de  
consultoría de capital humano

C/Serrano, 21. 28001 Madrid  
Tfno.: 91 781 0680

World Trade Center, Edificio Sur, 2ª planta.  
Muelle de Barcelona. 08039 Barcelona  
Tfno.: 93 344 32 84

[www.peplematters.com](http://www.peplematters.com)  
Contacto:  
Camilla Hillier-Fry  
Socia  
[camilla.hillier-fry@peplematters.com](mailto:camilla.hillier-fry@peplematters.com)



Foro de  
Marcas Renombradas  
Españolas

peplematters