

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO  
“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS TIC EN  
LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES”



## CONCLUSIONES ESTUDIO “ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS TIC EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES”

El conjunto de tendencias económicas y tecnológicas que influyen en el mundo de los negocios está generando efectos disruptivos e irreversibles sobre el ecosistema empresarial. Entre esos efectos destacan dos: la internacionalización de los mercados y de los negocios y la transformación digital de las empresas, apoyada en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Ambos efectos, internacionalización y digitalización, empiezan a estar muy relacionados y ya es difícil separar al uno del otro. El mundo está cada vez más globalizado y los sectores económicos abarcan un ámbito mundial, por lo que las estrategias y las operaciones deben pasar de una visión local y limitada a basarse en planteamientos globales. La digitalización se considera ya como una necesidad para las compañías, mientras que se extiende la idea de que las empresas que no den el paso de forma decidida pueden desaparecer del mercado en unos pocos años.

El Grupo de Trabajo Internacional de AUTELSI elaboró un Estudio sobre el “**Impacto de las TIC en la Internacionalización de las Organizaciones**”, que se presentó el 05/07//2017 y al que todos los Asociados de AUTELSI puede acceder. En el estudio se ofrece una visión global de todos los aspectos en los que las nuevas tecnologías están influyendo y pueden suponer una ventaja competitiva en los procesos de internacionalización empresarial:

- **Las infraestructuras**, tanto desde el punto de vista de los centros de datos y computación en la nube, como del despliegue de redes de comunicaciones; que nos permitan trasladar y adaptar el modelo de gestión de servicios IT de nuestra organización al ámbito internacional, sin olvidarnos de las implicaciones en cuanto a seguridad y calidad del servicio
- Las herramientas TIC nos pueden facilitar el análisis de los mercados a los que nos dirigimos y a establecer tanto una **estrategia de comunicación/posicionamiento** como una **gestión comercial** adecuada.
- Dependiendo del modelo de internacionalización que se decida acometer y el ámbito geográfico en el que se quiera hacer, hemos de tener en cuenta **aspectos legales** como las implicaciones contractuales, la privacidad de datos, la propiedad intelectual e industrial y la seguridad.
- **Las iniciativas de apoyo a la internacionalización.**

*Mostramos a continuación algunas de las conclusiones recogidas en el citado estudio*

### PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- La internacionalización de los mercados y la transformación digital de las organizaciones están generando efectos disruptivos en el ecosistema empresarial.
- Las razones para la internacionalización de las empresas tienen que ver con el crecimiento y la viabilidad empresarial.
- En general, las empresas de cualquier tamaño que se han internacionalizado son más competitivas.
- El 78% de las empresas españolas afirma que ya está internacionalizada o que lo estará en 2016.
- La naturaleza de las startups y el ámbito de sus actividades suponen un catalizador para su internacionalización, aprovechando la escalabilidad de los negocios y el uso de nuevas tecnologías.
- Una de las tecnologías que más aporta a la internacionalización de las empresas es el comercio electrónico.
- La suma de cloud, móvil, social y datos es la base de la transformación disruptiva de la cadena de valor añadido de los negocios y favorece la internacionalización.
- Todavía pocas empresas se pueden considerar como realmente digitales.
- El peso de la transformación digital está más en el cambio disruptivo en el funcionamiento interno de las empresas que en la tecnología.
- El potencial de disrupción digital es elevado en sectores como tecnología, media y entretenimiento, retail y servicios financieros.
- El segmento de moda y marcas de moda y lujo es un ejemplo de buenas prácticas de transformación digital y de cambio de comportamiento en el mundo online.

## INFRAESTRUCTURAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Contratación de unas comunicaciones de voz y datos robustas, adecuadas a la capacidad requerida, en alta disponibilidad y con el alcance necesario.
- Garantizar los recursos necesarios para dotar de movilidad a nuestros usuarios.
- Desplegar todas las políticas de seguridad informática para asegurar la integridad de todos nuestros activos, ya sean físicos o lógicos.
- Cumplimiento de las legislaciones locales de los todos los países en los que queramos tener presencia.
- Hacer uso de los servicios de proceso y almacenamiento de nuestra nube privada y/o de la nube pública.
- Trasladar nuestro modelo de gobierno de los servicios IT a todas las ubicaciones internacionales adaptándonos a la cultura, usos, lenguas, horario y calendario laboral de cada país.
- Cumplimiento, adecuación y seguimiento de los acuerdos de nivel de servicio.

## COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Analizar el mercado de destino, tendencias, volúmenes de búsquedas y posicionamiento de la competencia. Con Internet y big data puedes obtener toda la información necesaria sin ni siquiera visitar el país.
- Establecer una estrategia apropiada de posicionamiento orgánico, con palabras clave objetivo a medio plazo y palabras long tail a corto. Estructura tu web teniendo en cuenta el grado de descentralización en su gestión que vas a tener.
- Diseñar campañas de Google Adwords muy específicas y segmentadas. Analiza y redefine.
- Conocer los marketplaces relevantes para tu mercado objetivo y úsalos como una fácil rápida y sencilla de posicionar tu producto en el mercado de destino.
- Diferenciar la estrategia de social media por países, usa community managers locales que conozcan el mercado y al cliente potencial.
- Comprar o crear bases de datos de email marketing de potenciales compradores para testear el mercado de forma rápida y poco costosa.
- Implementar un sistema de gestión comercial CRM apropiado para tu estrategia comercial internacional y con equipos distribuidos geográficamente.
- Implementar un ERP capaz de dar solución a los problemas de gestión, facturación y gestión de stock en tu proyecto internacional.

## ASPECTOS REGULATORIOS A NIVEL INTERNACIONAL

En el proceso de internacionalización son numerosos los riesgos legales a los se van a enfrentar las empresas que pueden resumirse fundamentalmente en el desconocimiento de la regulación y la práctica jurídica de los países a los que la empresa se van a dirigir, por lo que indudablemente no puede abordarse un proceso de internacionalización sin un asesoramiento especializado en la materia.

En este sentido tanto el ICEX como las Cámaras de Comercio, así como los diferentes organismos autonómicos prestan un apoyo muy importante en el proceso de internacionalización.

Por ejemplo, el ICEX (<http://www.icex.es/icex/es/index.html>) a través del consultor PIPE ayuda en dar ese asesoramiento. Actualmente en la web del ICEX existen herramientas digitales que calculan los costes por países de implantación, lo que en principio supone una ayuda muy importante porque va a darnos una visión muy buena.

De la misma manera las Cámaras de Comercio prestan una labor muy importante. Resulta fundamental en el proceso de internacionalización acudir a la Cámara de Comercio del país de destino quien va a ser la que nos ofrezca un primer apoyo y orientación. Sin perjuicio, por supuesto de acudir a un asesoramiento más especializado.

A modo de resumen en el plan de internacionalización que diseñemos destacamos los principales aspectos regulatorios:

1. Seleccionar el modelo de internacionalización, si va a ser mediante la implantación de la empresa en el país o a través de un acuerdo con un socio local o a través de ecommerce o plataformas digitales de distribución.
2. Realizar una auditoría legal con objeto de identificar la regulación aplicable en el país de destino al modelo de negocio y modelo de internacionalización que optamos.
3. Realizar un Estudio de Impacto en Privacidad en las tecnologías aplicables al modelo de internacionalización seleccionado.
4. Realizar un Estudio de Impacto en Seguridad en las tecnologías aplicables.
5. Realizar un Estudio de Impacto en Propiedad Intelectual, Industrial y know how del modelo de internacionalización para proteger y valorar los activos intangibles.

## PRESENTE Y FUTURO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1) **Creciente importancia de la internacionalización.** A pesar de la amenaza de posibles frenos a la globalización, la presencia activa en mercados internacionales seguirá siendo fundamental para las empresas y para la economía española. La ola de internacionalización no va a parar y afectará a todo tipo de empresas, desde las grandes a las pymes y startups.

2) **Adaptación a lo local.** Como ocurre con cualquier mercado, y más cuando se trata de mercados exteriores, la adaptación a lo local es fundamental, tanto para la supervivencia como para el éxito de las operaciones internacionales. Esa adaptación se refiere a múltiples aspectos (costumbres, perfiles de consumo, regulación, idiomas, etc.) y en ella la tecnología va a ser una herramienta cada vez más imprescindible.

3) **Internacionalización y cambios disruptivos en las organizaciones.** La internacionalización de las empresas españolas puede y debe apoyarse en el inevitable proceso de transformación digital, como palanca para el cambio disruptivo en el funcionamiento interno de la organización con la tecnología como catalizador de dicho cambio.

4) **Modelo de internacionalización.** Un primer paso para la internacionalización consiste en seleccionar el modelo: si se va a realizar mediante la implantación de la empresa en el país o a través de un acuerdo con un socio local o de eCommerce o de plataformas digitales de distribución. El análisis del modelo se puede llevar a cabo acudiendo a las Embajadas y Cámaras de Comercio, que proporcionan una gran ayuda en este aspecto.

5) **Iniciativas de apoyo a la internacionalización.** Existen una serie de iniciativas de apoyo al servicio de las empresas españolas que quieren expandir su negocio internacionalmente, sea cual sea su experiencia en los mercados internacionales o el momento de desarrollo en que se encuentren dentro de su estrategia de internacionalización.

6) **Aspectos legales de la internacionalización.** Desde el punto de vista legal, en todo proceso de internacionalización se debe tener en cuenta la realización de una auditoría legal para analizar los posibles riesgos en este campo, es decir una evaluación de impacto legal. Además, se hace necesaria la protección de la marca y del modelo de negocio. Para ello es de gran ayuda realizar un inventario de activos intangibles (Propiedad Intelectual, Industrial y know how), que no sólo ayuda a identificarlos sino a valorarlos económicamente.

7) **Nuevas tecnologías y conocimiento de mercados.** El conocimiento del mercado destino en todos sus aspectos, como paso previo a la internacionalización, se ha facilitado en gran medida por las nuevas tecnologías, simplificando un proceso fundamental para el éxito en la aventura internacional.

8) **La Red como soporte del análisis de mercados y de nuevas estrategias de comercialización.** Internet permite monitorizar y analizar los distintos mercados y las acciones de la competencia sin tener presencia física en un país. A la vez, ofrece nuevas alternativas para las estrategias de comercialización y comunicación internacional (eCommerce, marketplaces, SEO internacional, etc.).

9) **Gestión de equipos internacionales.** La gestión de equipos internacionales debe apoyarse en un correcto uso de herramientas TIC para gestión de equipos (comunicaciones unificadas, CRMs, ERPs, redes sociales corporativas, etc.).

10) **El desafío de la seguridad.** En un entorno multipaís y multicultural, la seguridad física y la virtual van a ir adquiriendo un papel estratégico. Si la seguridad es ya un desafío cada vez más complejo en entornos controlados y localizados, cuando se accede a mercados externos, con diferentes culturas, idiomas, costumbres, etc., el problema se acentúa. En este tema las tecnologías tendrán que ir proporcionando los medios y las plataformas para reducir los riesgos.

11) **El protagonismo de las tecnologías.** La digitalización es un aliado fundamental de la internacionalización de las empresas. A la importancia de tecnologías ya consolidadas, como el comercio electrónico, la movilidad o lo social, se van a ir sumando innovaciones disruptivas como el Internet de las Cosas, la realidad virtual, la inteligencia artificial o el machine learning. Juntas facilitarán la internacionalización antes y durante su desarrollo, reduciendo los gastos en información, consultoría, gestión o viajes y permitiendo una toma de decisiones más eficaz.

12) **Soluciones como servicio.** Los avances tecnológicos son muy importantes para cualquier empresa que quiera mantener su nivel de servicios/ventas, pero para un proceso de internalización son un elemento clave. Las nuevas propuestas y soluciones basadas en modelos XaaS (Anything as a Service), permiten elegir cómo desplegar las estrategias (comunicaciones, almacenamiento, infraestructuras, etc. como servicio) sin necesidad de grandes inversiones. Dichas soluciones, acompañadas de las políticas de seguridad que se requieren en estos entornos, hace que sea asequible, para las empresas de hoy, llegar a clientes de ámbitos nacionales e internacionales.

13) **Operadores de telecomunicaciones y facilidades de despliegue.** Para las implantaciones físicas en países extra-nacionales, existen acuerdos entre operadoras de telecomunicaciones que facilitan y economizan los posibles despliegues, aunque siempre es posible, teniendo una buena solución de acceso remoto y herramientas colaborativas (comunicaciones unificadas), desarrollar diferentes funciones comerciales sin presencia física.

14) **Tecnologías in situ versus atención a distancia.** Lo que es un hecho, a día de hoy, es que la tecnología va por delante de los despliegues empresariales. Solo las nuevas empresas (startups) hacen uso 100% de todas las tecnologías. Para aquellas empresas que han de ampliar su alcance, invertir en nuevas soluciones del tipo mencionado es complicado. Existe un doble enfoque en el posicionamiento: mejorar sus sedes de atención directa al público invirtiendo en tecnologías in situ o invertir en la denominada transformación digital, más orientada a la atención a distancia del cliente.

15) **CIOs e internacionalización.** Ser capaz de unificar los SLAs (Service Level Agreements) de distintos proveedores en distintos países es uno de los retos más importantes de un CIO en el proceso de internacionalización.

16) **Hacia una conectividad de banda super ancha.** El acceso a la red será de alta calidad, universal y gratuito. La conectividad en cualquier parte del planeta no supondrá ningún problema, abarcará toda la superficie, y permitirá un servicio abierto de banda super ancha. Esto posibilitará poder llevar nuestros procesos de negocio a cualquier parte garantizando la seguridad y unos altos niveles de calidad de servicio.

17) **Consumo de servicios desde la Red:** No serán necesarias inversiones en costes de infraestructuras en cada país donde queramos expandirnos. Podremos consumir desde la Red cualquier servicio a medida que cumpla la totalidad de las regulaciones locales y globales y que ofrezca prestaciones seguras, flexibles y adaptadas a nuestras necesidades en cada lugar y momento.

18) **Digitalización y soluciones más eficientes.** La digitalización total de los negocios, con la ayuda del IoT, de la explotación de los datos digitalizados por medio de algoritmos analíticos avanzados y de inteligencia artificial, y de los algoritmos que aprenderán y mejorarán los procesos con la experiencia adquirida, permitirá ofrecer soluciones más eficientes y seguras.

19) **La robótica y la computación cognitiva.** La relación con las máquinas se realizará de forma natural por medio del multilinguaje hablado, corporal y gestual. Se romperá con las fronteras idiomáticas y culturales. La globalización sufrirá uno de los mayores empujes, la robótica entrará a formar parte de nuestras vidas y de nuestros negocios, y cambiarán todas las reglas del juego locales para dar paso a regulaciones universales.

20) **La ciberseguridad se irá imponiendo.** La ciberseguridad será el elemento más importante para la integridad de todo el ecosistema digital y global. Se irá imponiendo de forma natural desde los escenarios más simples hasta los más complejos. No podemos imaginar un mundo digital abierto y global sin una seguridad inteligente y flexible que nos proteja en nuestra vida personal y profesional.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos manifestar nuestro agradecimiento a las empresas representadas en el Grupo de Internacional de Autelsi, y a sus vocales, que han contribuido activamente al desarrollo y resultado positivo de esta iniciativa.

En especial queremos destacar la colaboración de los siguientes integrantes:

**Andrés López de Córdoba**, Ingeniero de Sistemas por la Universidad Pontificia de Salamanca. Más de 28 años de experiencia profesional en los sistemas de información de distintas empresas del Grupo CEPSA. Puesto actual, Responsable de IT en CEPSA Exploración y Producción, Experiencia docente en la EOI, Professional Training e Instituto de Educación. Distintas publicaciones en revistas especializadas. Amplia experiencia internacional con alcance mundial en campos de producción y exploración de petróleo y en la industria petroquímica.

**Daniel Martínez**, Licenciado en Matemáticas por la Universidad Complutense de Madrid. MBA Internacional por la UAM y Posgrado “Strategic Business Partnering” por la AT&T EMEA Bell Labs University (Hilversum). Actualmente Director de Smart Data y CDO de RSI. Ha sido Director General de Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías y CIO del gobierno de CLM (2011-2015), Director Internacional de Planificación Estratégica, Control Presupuestario y Oficina de Proyectos de IT de AXA para la región de Sur Europa, Mediterráneo y Latinoamérica, Director de IT Corebanking y Secretario Gral. del Consejo de RSI. Anteriormente, Director de Planificación y Control, incluyendo las funciones de Administración, Oficina de Proyectos, Calidad, Seguridad, Relaciones Institucionales y Negocio Internacional. Fue Subdirector de IT de AT&T Microelectronics y Controller de Lucent Technologies Microelectronics. “Visiting Professor” en Masters y Posgrados de varias universidades (UAM, UAH, UCLM...) y TEDx Speaker “Innovación y Tecnología”; miembro del Grupo Internacional de AUTELSI. Ponente Internacional sobre plataformas tecnológicas españolas (UK, Bangkok, Praga, Méjico, Atenas, Lisboa, Varsovia, Mónaco...) y en eventos nacionales de Big Data (entre ellos, la Big Data Week en 2013); conferenciante en la Smart Week (2012) y TIC 360° (2015) en la UCLM. Vocal Nacional TIC de la FEMP (2007-2011), concejal TIC y de Ciudad Inteligente de Guadalajara (2007-2011) y Consejero de Caja Guadalajara desde 2007 hasta su integración en Banca Cívica.

**Enrique Martínez**, Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología (UCM), Máster en Gestión Pública por el Centro Superior de Estudios de Gestión Análisis y Evaluación (UCM). Experto en Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios (Agencia Nacional de Evaluación – UCM). Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública (UIMP-INAP). Ha desempeñado, entre otras, las siguientes responsabilidades: (julio-2004) director del Observatorio de las Telecomunicaciones para la Sociedad de la Información de Red.es. entre los años 2006-2009 director general del Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO, actual INCIBE), dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Vocal asesor de la subsecretaría del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y director de organización, desarrollo tecnológico y control de riesgos de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administraciones y Políticas Públicas (FIIAPP). Consejero de la Comisión Nacional del Sector Postal (CNSP), organismo regulador del mercado postal. En la actualidad es vocal asesor del Gabinete de la SESIAD, coordinador del Plan Nacional de Ciudades Inteligentes y presidente del CTN178 de UNE.

**Emilia Méndez**, Ingeniero superior Informático en la rama de Sistemas. Ha desarrollado su carrera profesional en Cajasur, dentro del área de Medios, como Responsable de Comunicaciones, Administración de Red y Seguridad lógica. En la actualidad es responsable de Telecomunicaciones del grupo Kutxabank.

**Leonard Pera**, Licenciado en Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid, Executive MBA por el IE Business School. Postgrado en Comercio Internacional por la Cámara de Comercio de Madrid y en Unión Europea por la Escuela Diplomática. Con más de 15 años de experiencia en el sector TIC, ha trabajado en empresas líderes como Telefónica y Deutsche Telekom, liderando equipos comerciales con resultados extraordinarios. Es también un emprendedor tecnológico que creó una empresa de servicios, WIMAX. Desde Febrero del 2011 lidera Open-Ideas como socio fundador. Preside el Grupo Internacional de la Asociación de Usuarios de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Miembro del Claustro de la Cátedra de Comunicación Estratégica Responsable del IE Business School. Colaborador Cátedra de Comunicación Política del IE, Docente en Universidad Politécnica de Valencia en el Máster en Marketing digital y profesor en el Máster de Telecomunicaciones de Cremades, en ESERP y en el Máster de Marketing digital de Escuela de Finanzas de Coruña.

**Juan Carlos Ramiro**, Licenciado en Derecho y Máster en Tecnologías de la información y comunicación por la UNED. Inicié mi trayectoria profesional como programador en el Banco de Santander, habiendo sido posteriormente responsable de gestión al cliente en AccesNet (empresa de Internet), responsable de formación y empleo en Fundación ONCE, Asesor de la Secretaría de Estado de Política Social en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Director General de Coordinación de Políticas de Discapacidad en los Ministerios de Educación, Cultura y Deporte, y Ministerio de Sanidad, y siendo actualmente Director General en el Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad (CENTAC) y Vicepresidente de la Fundación de Tecnología Social.

**José Miguel Roca**, Ingeniero Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa. Ha desarrollado su carrera profesional en el Grupo Telefónica, principalmente en áreas institucionales y de asuntos públicos, y con anterioridad en temas de impacto social de las nuevas tecnologías en Fundesco. En la actualidad, y entre otras actividades, es responsable de la Fundación Knowdle, centrada en la investigación y aceleración de proyectos de inteligencia artificial, y editor del blog InformeTICplus, que recoge informes públicos sobre nuevas tecnologías, innovación y el nuevo mundo digital.

**Fernando Santaolalla**, Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos con un master de postgrado en dirección de empresas MBA por el IE Business School y que ha desarrollado su carrera profesional en el mundo de los Sistemas de Información en empresa multinacional. Con una fuerte orientación al negocio, ha coordinado proyectos en entorno internacional, procesos de compra e integración de compañías y definición de planes estratégicos de IT. Corredor de maratones por vocación y amante de los retos.

**Diego Soriano**, Ingeniero Técnico Superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Participó en los inicios de Internet en España desde Goya Servicios Telemáticos, uno de los primeros proveedores de Internet en España. Ha desarrollado su carrera profesional desarrollando servicios para uso interno en compañías como Telefónica o productos software para el público en general en el sector multimedia e Internet. Actualmente es gerente de proyectos en CENTAC, (Centro Nacional de Tecnologías de la Accesibilidad), donde aporta su conocimiento del sector TIC a los diferentes proyectos e iniciativas que se desarrollan.

**María Suárez**, Licenciada en Derecho por la UAM en 1990, abogada y socia del despacho DUTILH ABOGADOS. Especializada en Derecho Tecnológico, Privacidad y Propiedad Intelectual, asesorando a empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores (sanitario, media & entertainment, turístico, seguros). Asimismo asesora en materia de contratación de licencias con los ISP, privacidad, transferencias internacionales de datos, outsourcing etc. Profesora en los masters de Propiedad Intelectual y de Telecomunicaciones de las Universidades ICADE y CARLOS III y miembro de APEP y de la Asociación internacional Itech-Law

También queremos manifestar nuestro agradecimiento a ISEM Fashion Business School por la cesión de sus instalaciones, para la celebración del desayuno en el que se presentó este trabajo el 5 de julio de 2017.