

Tribuna “Claves de Éxito en la Internacionalización de una Marca”

Pensar en global y actuar en local, fórmula de éxito en la internacionalización

Con la participación de Pablo Álvarez, Luis Gómez, Eva Ivars, Jean-Louis Paccalin y Luis de Torres

Madrid, 21 de enero de 2015 – A la hora de expandirse internacionalmente, una empresa debe pensar en global pero actuar en local. A esa conclusión se llegó ayer en la Tribuna “Claves de Éxito en la Internacionalización de una Marca” organizada por Diálogo, Asociación de Amistad Hispano-Francesa, en colaboración con Cuatrecasas, Gonçalves Pereira. Para debatir sobre ello, se reunieron **Pablo Álvarez**, *Consejero Delegado de Bodegas Vega Sicilia*; **Luis Gómez**, *Director de Marca y Reputación Corporativa de Iberdrola España*; **Eva Ivars**, *Directora General de Alain Afflelou España*; **Jean-Louis Paccalin**, *Director General de Grupo JCDecaux*; y **Luis de Torres**, *Director General de Sodexo para España y Portugal*. La periodista **Anna Bosch** fue la encargada de moderar el encuentro, celebrado en el Auditorio de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira.

En primer lugar, los ponentes expusieron las estrategias que sus empresas han seguido para afrontar la expansión internacional. Del caso de Alain Afflelou, Eva Ivars destacó que hace diez años la compañía apostó por mantener en España el mismo nombre que tenía en Francia a pesar de la dificultad de su pronunciación. Además, se optó por un posicionamiento de marca como expertos en óptica y se realizó una fuerte inversión publicitaria para que la población supiera donde estaban los establecimientos. Todo ello ha hecho que después de este tiempo, la firma esté ya consolidada en nuestro país.



Pablo Álvarez, Jean-Louis Paccalin, Eva Ivars, Luis Gómez y Luis de Torres.

Por su parte, Luis Gómez habló de la adquisición de la compañía eléctrica ScottishPower (Reino Unido) por parte de Iberdrola. En este caso también se valoró si era conveniente mantener el nombre o cambiarlo por el de la matriz. Tras hacer un estudio de mercado en la zona, se decidió mantener el nombre local, pero utilizando la imagen corporativa de Iberdrola. Es decir, se *iberdrolizó* a ScottishPower. En este sentido, Gómez destacó que para tener éxito hay que conocer muy bien el país al que se llega, su filosofía y el sector, así como la regulación local. En definitiva, pensar en global pero actuar en local.

Como francés que vivió en primera persona la expansión de JCDecaux en España, Jean-Louis Paccalin se encontró con la dificultad que tenían los españoles para entender no solo el nombre de la empresa, sino también el suyo propio. Por ello, su apuesta pasó también por la adaptación al entorno local, buscando para trabajar a personas oriundas de las diferentes zonas de España donde se iba asentando. “Tienes que ser suficientemente hábil para entender la personalidad de cada uno en su ciudad. Hay que adaptarse, ser humilde y respetar las culturas”, señaló.

Luis de Torres, en cambio, afirmó que la política de expansión de Sodexo ha sido diferente al resto desde su fundación en 1966 por Pierre Bellon. Con la única filosofía de crecer y crecer, apenas dos años después ya estaba en tres países. Además, ha apostado por identificar y potenciar sus fortalezas: actualmente cuenta con 420.000 empleados en el mundo, 33.000 clientes en 80 países y se da a diario un servicio a 75 millones de personas en el planeta. La puesta en valor de esos tres factores diferenciales son la clave de su éxito de internacionalización.

Tras él, Pablo Álvarez afirmó que no cree que tenga que existir una marca España que consiga sacar adelante los productos de nuestro país en el extranjero. “Lo que no sepa hacer uno, no lo va a hacer nadie”, determinó. En cuanto a su fórmula de éxito, ésta es una mezcla de hacer un producto de muy alta calidad y de moverse lo máximo posible para dar a conocer sus vinos internacionalmente a públicos diferentes.

Cómo es la transición de empresa familiar a multinacional

Otro de los puntos que se trataron en la mesa fue cómo es el proceso por el que una empresa pasa de ser familiar a multinacional. Sobre ello, Luis Gómez narró que Iberdrola empezó con dos empresas familiares, Hidroeléctrica Ibérica e Hidroeléctrica Española, que fueron creciendo y diversificándose poco a poco, hasta fusionarse en 1991 bajo el nombre de Iberdrola. Poco después, con la apertura del mercado eléctrico, arrancó el crecimiento internacional.

Haciendo referencia a Sodexo, Luis de Torres afirmó que sigue siendo una empresa familiar que mantiene la personalidad del fundador, apostando por las personas y la creación de engagement entre los trabajadores y clientes. Para eso, según Torres, tiene que haber detrás una persona con alma y capaz de transmitir valores.

Jean-Louis Paccalin, por su parte, expuso que JCDecaux no ha perdido nada en esa transición hacia la internacionalización, pero sí ha ganado, puesto que los anunciantes cada vez apuestan más por campañas en todo el mundo. Ese es el caso de tres empresas españolas: Mango, Desigual y Telefónica.

Alain Afflelou sigue estando en proceso, tal y como contó Eva Ivars, ya que la compañía convive con dos realidades: la presencia del fundador y su familia y la de un fondo de inversión que posee el 80% del negocio. En cuanto a los aspectos negativos de este proceso, Ivars destacó la ralentización de la capacidad para tomar decisiones, fruto de la pérdida de poder voluntaria de un dueño que cede parte de poder a un fondo de inversión.

En el caso de Bodegas Vega Sicilia, Pablo Álvarez apuntó que, a pesar del crecimiento, sigue siendo prácticamente una empresa familiar, tal y como ocurre en la mayor parte del sector vinícola. “Creo que es importante que las familias estén detrás de las bodegas”, concluyó.

Sobre Diálogo

La Asociación Diálogo de Amistad Hispano-Francesa tiene como Presidentes de Honor a su Majestad el Rey de España y al Presidente de la República Francesa. Su Patronato de Honor está formado por las principales empresas españolas y francesas presentes en España y en Francia, líderes en sus respectivos sectores. La Junta Directiva de Diálogo, integrada por personalidades del mundo económico, social y político, está presidida por José María Segovia.

Diálogo nació en 1983 para contribuir al mejor conocimiento de las realidades de Francia y España y propiciar un clima de colaboración y comprensión entre los ciudadanos de ambos países. Desde su creación, promueve actividades de carácter formativo, empresarial, cultural y social. Realiza estudios de opinión pública para conocer la percepción que ambos vecinos tienen el uno del otro. Creó en 1987 la Bolsa de Stages para permitir que jóvenes estudiantes españoles y franceses tuvieran una primera experiencia en el mundo de la empresa.