

# **LA INTERNACIONALIZACIÓN; EL VERDADERO RETO PENDIENTE**

**Pere Martínez Pérez**

*Profesor Contratación Internacional y consultor en Comercio Exterior.*

Sumario: **I. Introducción.- II. La evolución del comercio internacional.- III. Instrumentos y organismos de apoyo: la Administración se lo cree.- IV. La internacionalización de la empresa. IV.1 Introducción. IV.2 Factores que influyen en la internacionalización. IV. 3 Razones para la internacionalización. IV.4 Etapas en el proceso de internacionalización.- V. Investigación + Desarrollo + Innovación.- VI. Bibliografía y webs de interés.**

# LA INTERNACIONALIZACIÓN; EL VERDADERO RETO PENDIENTE

Sumario: *I. Introducción.- II. La evolución del comercio internacional.- III. Instrumentos y organismos de apoyo: la Administración se lo cree.- IV. La internacionalización de la empresa. IV.1 Introducción. IV.2 Factores que influyen en la internacionalización. IV. 3 Razones para la internacionalización. IV.4 Etapas en el proceso de internacionalización.- V. Investigación + Desarrollo + Innovación.- VI. Bibliografía y webs de interés.*

**Resumen:** El presente artículo pretende hacer una reflexión sobre la actual situación económica actual y una apuesta decidida por la cultura de la internacionalización entre las empresas. Existen múltiples organismos, mecanismos y capital humano que dotan a la empresa española de las herramientas necesarias para que España disponga de un sector exterior con una verdadera apuesta por la inversión y la cultura empresarial internacional, sin ningún tipo de complejos con respecto a otros países, productos o empresas.

Los empresarios que en los últimos años, han invertido parte importante de sus beneficios en operaciones relacionadas con la inversión inmobiliaria, hoy deberían arriesgarse por la inversión industrial internacional y por una auténtica mentalidad empresarial internacional. Valores como el tipo de cambio dólar/euro, la suficiente creencia pública por la internacionalización y la profesionalización de los directivos hacen de este proceso, algo inevitable para nuestros empresarios = generadores de riqueza. En el actual entorno competitivo y para garantizar la competitividad futura de los principales sectores, se debe incidir en aspectos clave como la apertura exterior, la colaboración y cooperación entre empresas, el fomento del I +D+i, la integración comercial a los segmentos de mercado y la incorporación de tecnología avanzada en los diferentes procesos<sup>1</sup>.

**Palabras clave:** Internacionalización, inversión, I+D+i, capital humano, medio y largo plazo, tecnología e información.

---

<sup>1</sup> Observatorio del Mueble: conclusiones durante la Feria Internacional del Mueble de Valencia, Hábitat Valencia Forward 2007.

## **I. Introducción.**

La economía internacional actual está gozando, por quinto año consecutivo, de tasas de crecimiento cercanas al 5 %. Este amplio período de gran expansión económica, está conviviendo con el mantenimiento de unos desequilibrios globales cuya máxima expresión son las disparidades en los déficit por cuenta corriente entre EE.UU. y las economías emergentes, con Asia a la cabeza.

En la economía doméstica, tras varios años en los que los ya conocidos por todos (a la fuerza ahoran), tipos de interés, han permitido dotar a los ciudadanos de los recursos suficientes para acceder a una vivienda propia y a unos niveles de consumo que nunca antes se había podido disfrutar, es el momento en el que tanto administración como empresas han de reforzar los pilares de nuestra economía de más inversión y apuesta internacional. De otro lado, se detectan una serie de índices, que permiten señalar que las cuentas de la economía española tendrán en el futuro cercano crecimientos inferiores a los experimentados, si bien se tratará de crecimientos menos volátiles. De esta forma, los bancos y cajas se han puesto manos a la obra para buscar fuentes de ingresos ante la contundente realidad del descenso del negocio de la vivienda<sup>2</sup>.

Tras reflejar la situación actual de la realidad macroeconómica, la realidad de los empresarios/inversores españoles, es que están ante el momento de crear empresas con estructura internacional y con una decidida presencia en la mente de consumidores y proveedores internacionales. Así los sectores y negocios en los que actualmente han puesto sus miras son los capitales riesgo, la industria y una verdadera internacionalización de sectores como el inmobiliario y el industrial.

En mi opinión, los sectores con un presente más adecuado para la inversión de los empresarios españoles son los de logística/transporte, alimentación, dependencia, distribución mayorista/minorista, ocio-turismo, la tecnología y el sector industrial con un alto grado de inversión y apuesta por la internacionalización.

## **II. Evolución del comercio internacional.**

A lo largo de las últimas décadas el comercio internacional ha sufrido una importante evolución, que hemos de tener en cuenta a la hora de valorar el posicionamiento de nuestras empresas y productos en el entorno internacional.

---

<sup>2</sup> El Boletín de empresas, 8 al 15 de octubre de 2007.

De esta forma, el período del que venimos se caracterizó por una etapa donde los mercados estaban regulados con unas altas barreras de acceso y los Estados disponían de una alta autonomía, así como que, la distancia de los mercados era un hecho relevante y los productos eran la principal ventaja competitiva en unos mercados deseosos de demanda, por lo que la exportación se convirtió en la estrategia más utilizada. Pero este período evolucionó hacia la situación actual donde las características más significativas vienen marcadas por una desregularización de los mercados, la pérdida de autonomía de los Estados (especialmente en las regulaciones de mercados y de la distribución, así como de los mercados financieros), el conocimiento es la principal fuente de ventaja competitiva, la competencia es global y los mercados son de oferta y no de demanda, el cliente es el que dispone de la preminencia en la negociación y la unidad de medida es la amplitud de la integración en redes internacionales de empresas. A modo de conclusión, indicamos que las bases en las que se sustentan las líneas de trabajo para el apoyo a la capacidad competitiva exterior de nuestras *pymes* han cambiado y las actuaciones que hasta ahora han funcionado bien empiezan a dar muestras de agotamiento (acelerada en muchos sectores).

Las estrategias que nuestras empresas deberían adoptar ante esta situación internacional serían las siguientes:

- *Globalización*
  - o Caída de barreras geográficas
  - o Nueva barrera: conocimiento intensivo de los mercados
  - o Multilocalización
- *Creación de valor*
  - o Creación conjunta de valor
  - o Gestión compartida del conocimiento
  - o Multilocalización
- *Diferenciación*
  - o Integración comercial: Estar junto al cliente
- *Especialización e innovación*
  - o Integración comercial
  - o Orientación a segmentos del mercado
- *Cooperación y alianzas*
  - o Creación de bloques estratégicos
  - o Apoyos en destino

### **III. Instrumentos y organismos de apoyo: la Administración se lo cree.**

En el año 2007 el ICEX<sup>3</sup> ha cumplido 25 años, lo que significa que en este cuarto de siglo hemos recorrido un largo camino de apoyo por parte de la administración central a los principales sectores de la economía española (hoy son 110 los planes sectoriales que ICEX impulsa anualmente, bien directamente o bien a través de las Asociaciones sectoriales de exportadores). El INFE<sup>4</sup> creado en 1982 fue el antecesor y desde entonces ha sido mucho el dinero y la apuesta por un servicio de información y formación cercano a nuestros empresarios.

Pero no sólo cabe destacar a la administración central como impulsor de políticas de apoyo a la internacionalización, pues, los gobiernos autonómicos han desarrollado una amplia política de apoyo a las empresas mediante la creación de organismos de promoción exterior, políticas de ayuda y desarrollo de redes internacionales de oficinas en destino en todo el mundo. Por último, destacar el trascendental papel que juegan las Cámaras de Comercio a través del Plan Cameral de Promoción de las exportaciones y otros servicios de información y formación que dotan a las empresas de los elementos necesarios para disponer de la información adecuada para atacar los mercados internacionales (en el índice bibliográfico el lector podrá encontrar las principales direcciones electrónicas de los organismos de promoción más destacados).

### **IV. La internacionalización de la empresa.**

#### **IV. 1 Introducción.**

Según un estudio realizado por la Dirección General de Política de la PYME, la internacionalización se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. El grado de internacionalización de una empresa se determina en función de la proporción de actividades que desarrolla en el exterior.

En algún momento en la vida de toda empresa se hace difícil seguir creciendo en el mercado nacional. Ante esta situación, las empresas suelen adoptar una de estas dos grandes opciones:

- Mantenerse dentro de su país, mediante la diversificación de productos, la integración vertical, etc.

---

<sup>3</sup> ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Fomento de la Exportación.

- Proseguir en su línea de producción, pero ampliando su mercado a otros lugares geográficos (a través de la internacionalización de las actividades).

Si la empresa decide optar por situarse en mercados exteriores, el resultado en general, será que ésta crezca y refuerce su posición competitiva al incrementar su volumen. Sin embargo, la falta de conocimiento de los mercados externos por parte de la empresa y la falta de experiencia en una operación de este tipo, provocan que exista gran incertidumbre sobre los resultados, con lo cual el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy elevado.

Por todo ello, cuando una empresa detecta las necesidades de cambio de su organización ante el negocio internacional, los **objetivos** que debería tener en cuenta son;

- Sensibilización de la empresa y de todos los departamentos y sus responsables ante dicho cambio.
- Identificar todos los apartados relevantes a tener en cuenta y ofrecer alternativas y propuestas.
- Conocer de forma sistemática las principales respuestas en cada aspecto concreto.
- Realizar un “*check list*” de impactos que cada compañía debe incorporar para realizar un proceso de internacionalización.

Lo normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual, el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso.

#### **IV.2 Factores que influyen en la internacionalización.**

A modo de esquema, los principales factores que influyen en este proceso de internacionalización, son los siguientes:

- 1.- Estratégicos
- 2.- Comerciales
- 3.- Culturales
- 4.- Operativos
- 5.- Financieros

Estos factores se van a desarrollar a continuación en los apartados razones y etapas para la internacionalización.

#### **IV.3 Razones para la internacionalización.**

Existen muchas razones para la internacionalización, si bien hay algunas empresas que emprenden deliberadamente este proceso movidas por una decidida “vocación” de rentabilidad y de diversificación de riesgos, la mayoría sólo lo hacen por la necesidad de compensar o amortiguar las caídas de demanda del mercado interno.

Algunos de los **motivos** más típicos que justifican la expansión internacional por parte de las empresas son:

- Seguir creciendo en su sector, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño.
- Aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.
- Exportar porque el mercado externo es el mercado natural por escasez de estos productos.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.
- Ganar prestigio en el mercado interno.
- Compensar una crisis en el mercado interno
- Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial.
- Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.
- Por la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición.
- Porque el mercado internacional es más rentable (en éste el producto se aprecia y se paga más).

Por otro lado, las **ventajas** que puede aportar la internacionalización de la empresa se exponen seguidamente:

*En producción:*

- Utilizar toda la capacidad productiva.
- Economías de escala.
- Ventaja competitiva.
- En los factores de producción (mano de obra, materias primas o energía).
- Racionalización óptima de la producción.

*En comercialización:*

- Acceso a un mercado más amplio.
- Estabilidad en las ventas.
- Proximidad al cliente.

- Mejora de la imagen (interna y externa).
- Eliminación de barreras culturales.
- Supresión de barreras proteccionistas.
- Eliminación del coste del transporte internacional.
- Reacción frente a la competencia.

*En finanzas:*

- Diversificación de los riesgos.
- Compensación de los resultados.
- Acceso a la financiación internacional.
- Planificación Fiscal Internacional.

*En recursos humanos:*

- Aprendizaje.
- Experiencias aplicables al mercado nacional.

Pero al igual que en otros procesos de gestión empresarial, en la internacionalización no sólo se pueden dar ventajas, sino que nos podemos encontrar con una serie de **obstáculos o dificultades**, tales como:

Obstáculos financieros:

- Falta de adecuados créditos a la exportación.
- Volatilidad de los tipos de cambio.

Obstáculos comerciales:

- Desconocimiento de oportunidades comerciales.
- Difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero.
- Falta de contactos y de conocimiento de la forma de actuar en el mercado de destino.

Obstáculos logísticos:

Elevados costes de los transportes, de la coordinación y del control, que se acentúan cuanto más lejos se encuentre el país elegido.

Obstáculos culturales:

- Idioma.
- Preferencias, costumbres y tradiciones.

Restricciones legales impuestas por los gobiernos:

- Barreras arancelarias: derechos aduaneros.
- Barreras no arancelarias: controles de calidad, sanidad, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.

Obstáculos en la inversión directa impuestos por los gobiernos

- Controles a la propiedad de las empresas.
- Restricciones para la repatriación de beneficios.
- Obligación de fabricar productos con contenido local.
- Obligación de contratar a mano de obra del país y limitar el número de empleados extranjeros.

**IV.4 Etapas en el proceso de internacionalización.**

Entre los obstáculos mencionados, se encuentran también los derivados de la incertidumbre que rodea a los mercados externos y la falta de desconocimiento de dichos mercados. Por ello, el avance de la empresa en el terreno internacional suele ser **gradual y cauteloso**, buscando familiarizarse poco a poco con el nuevo entorno.

Las etapas que generalmente suele seguir una empresa en un proceso de internacionalización son las siguientes (centrándonos en la exportación directa e indirecta):

- Exportación ocasional.
- Exportación regular, que a su vez puede ser: directa e indirecta.
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

*Características que presenta la exportación directa y la indirecta*

*La exportación indirecta* es la exportación realizada mediante intermediarios independientes que se hacen cargo de todos los trámites del proceso. Los distintos tipos de intermediarios son:

- El comprador extranjero: persona que compra por parte de la empresa del otro país.
- Comerciante: persona que toma posesión de la mercancía y corre el riesgo en la exportación.

- Broker: Intermediario que pone en contacto al vendedor y comprador
- Agente: persona o firma que se encarga de poner los productos en el exterior.
- *Trading company*: empresa general de comercio que actúa en varios países.
- Consorcio de exportación: entidad independiente propiedad de un grupo de empresas.

Las ventajas de este tipo de exportación son la menor inversión y riesgo y la mayor flexibilidad. Los inconvenientes son la dependencia total de los intermediarios y el menor potencial de ventas (ya que no dedican todo su tiempo a ella).

*En la exportación directa* la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el otro país y se hace cargo de todos los trámites. Para ello, tendrá que contar con una infraestructura destinada a la realización de la misma, como expertos en comercio exterior, departamento de exportaciones, etc. Si hace uso de intermediarios en el país de destino, éstos pueden ser:

- Importador: importa los productos por su cuenta y riesgo.
- Agente: persona o firma local que tiene representación de la empresa en el país.
- Distribuidor: persona que toma posesión de los productos y los vende a cambio de un margen al igual que el importador, pero el distribuidor suele tener una exclusividad territorial y vínculos con la empresa a más largo plazo.

También puede operar con personal propio en el país a través de una oficina de representación o enlace, una delegación comercial o bien, si quiere una presencia más fuerte, a través de una filial de ventas que tendría personalidad jurídica propia.

Las ventajas de la exportación directa son un mayor potencial de ventas y de beneficios y un mayor aprendizaje, siendo las desventajas la mayor inversión y riesgo y la menor flexibilidad.

## **V. Investigación + Desarrollo + Innovación.**

La internacionalización es siempre un proceso que lleva implícitas numerosas gestiones, sin embargo cuando la comercialización de servicios y productos en el extranjero conlleva la transferencia de tecnología, los trámites legales, administrativos, económicos y financieros se complican notablemente.

Cuando una empresa decide exportar la tecnología que previamente ha desarrollado gracias a un proyecto de I+D+I, lo primero que debe tener en cuenta es que la internacionalización de estos productos y servicios es, por desgracia, algo más complicada que con otro tipo de mercancías. A cambio, estas compañías cuentan con el apoyo de varios organismos que informan, asesoran y ayudan al empresario en esta tarea. Algunas de estas instituciones son el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), las Cámaras de Comercio, el ICEX o la Comisión Europea, entre otros.

Una cuestión importante a considerar, es que cuando una empresa comercializa internacionalmente una mercancía tecnológica, no está vendiendo sólo el producto en sí mismo sino también su know how. Por tanto, la compañía exportadora no sólo cobrará el precio del artículo ya que también deberá recibir una contraprestación por el I+D generado.

Los organismos que colaboran con las entidades privadas para facilitar la exportación de tecnología entre empresas tienen un doble objetivo. Por una parte, pretenden ayudar a las compañías, en este caso españolas, a internacionalizar sus innovadores productos. Pero a la vez, tratan de sensibilizar a los países desarrollados de que este sistema de transferencia es una de las pocas vías que existen para que la tecnología llegue a los países en vías de desarrollo.

### **Plan de Internacionalización de la Tecnología – ICEX-**

El Plan<sup>5</sup> pretende reforzar la imagen de España y del *made in Spain* en los sectores con alto contenido tecnológico. El ICEX da prioridad en todos sus programas a las empresas con proyectos de alto contenido tecnológico, con el objetivo de fomentar su internacionalización basada en la investigación, desarrollo e innovación.

---

<sup>5</sup> Plan de Internacionalización de ICEX 2006.

Una novedad, dentro de las acciones de formación del Instituto, es el Programa de Becarios Tecnológicos, que integrará en la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el extranjero a profesionales encargados de apoyar y seguir acciones de promoción realizadas en mercados objetivos.

El Plan dispone para el periodo 2005-2007 de un presupuesto de 100 millones de euros, y con este Plan, el Instituto persigue que nuestro país sea percibido como lo que realmente es: líder en algunos sectores y de nivel medio elevado en muchos de ellos. Así, España se sitúa como segundo productor mundial de energía eólica –sólo superada por Alemania y por encima de Estados Unidos-, primer país industrializado en sistemas de producción de agua desalada, siendo líder en diversas actividades relacionadas con la energía solar, los biocombustibles, electroerosión, sistemas de riego o válvulas criogénicas.

Además, cabe destacar que nuestra oferta tecnológica, entre otros hitos, incluye a seis de las diez mayores empresas concesionarias de transporte del mundo, es responsable de proyectos como el ferrocarril Heathrow Express, los metros de Washington y México DF, administra los aeropuertos de Sydney, Estocolmo y Orlando y es líder europeo en sistemas de control de tráfico aéreo.

Para ello, se está haciendo hincapié en informar sobre la oferta tecnológica española a sus potenciales clientes, para lo que se han creado 40 directorios sectoriales con información sobre 3.000 empresas y más de 5.000 productos. Estarán disponibles en nueve idiomas –español, inglés, francés, alemán, portugués, árabe, chino, japonés y ruso- a través del portal de Internet [www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com), dirigido a importadores e inversores extranjeros.

### **Programas del CDTI**

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, tiene como objetivo prioritario la promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas.

Estas ayudas se estructuran en torno a varios programas que contemplan la evaluación técnico-económica y financiación de proyectos de I+D+I desarrollados por entidades privadas; la gestión y promoción de la participación española en programas internacionales de cooperación tecnológica; el fomento de la transferencia internacional de tecnología empresarial y de los

servicios de apoyo a la innovación; y la ayuda a la creación y consolidación de compañías de base tecnológica.

#### Créditos a interés cero

La transferencia de tecnología es uno de los objetivos del CDTI, por eso este Centro pone a disposición de las empresas españolas un programa de internacionalización del I+D+I. Este plan está dirigido a aquellas entidades que hayan desarrollado una tecnología novedosa y que quieran promocionarla en el exterior, y especialmente a aquellas que quieran solicitar patente europea o internacional y que precisen adaptar su tecnología para transferirla a compañías extranjeras.

El CDTI facilita a las empresas esta internacionalización del I+D+I mediante un crédito a interés cero que cubre hasta el 60% de los gastos asociados a actividades de transferencia de tecnología, solicitud de patente, registro de marca, homologaciones y certificaciones, apoyo legal en contratos, traducciones técnicas y otras relativas a la promoción.

Las empresas que quieran acceder a estas ayudas económicas deben presentar en el Centro un breve resumen de su proyecto. Esto permite al CDTI determinar si éste encaja con la línea financiera solicitada y, en su caso, sugerir modificaciones para la presentación definitiva del proyecto.

Por otra parte, el CDTI ha elaborado una selección de tecnologías novedosas desarrolladas por empresas españolas y que pertenecen a diversos sectores como el agroalimentario, medio ambiente y recursos naturales, electrónica, informática, medicina y automoción, entre otros. Este listado, disponible en la página web [www.cdti.es](http://www.cdti.es), permite a las compañías extranjeras entrar en contacto con empresas españolas con las que llegar a acuerdos de cooperación.

Este mismo servicio también opera de forma inversa, es decir, el Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial ayuda a las empresas españolas a encontrar un socio industrial y/o tecnológico en el exterior, especialmente en Corea, Japón, China, Chile, Brasil, México y Marruecos, países en los que el CDTI cuenta con representación.

#### Programa Eureka

Otro de los proyectos del CDTI enfocado a la internacionalización de las soluciones innovadoras de las empresas españolas es el Programa Eureka. Esta iniciativa pretende fomentar la

cooperación entre entidades europeas para que desarrollen conjuntamente proyectos basados en tecnologías innovadoras y que posean un claro interés comercial en el mercado internacional.

Puede optar a él cualquier empresa o centro de investigación español capaz de realizar un proyecto de I+D de carácter aplicado en colaboración con, al menos, una compañía pública o privada de otro país de Eureka. En principio, todas las tecnologías tienen cabida, siempre que tengan un carácter innovador.

El Programa avala los proyectos aprobados mediante un “sello de calidad” que, además de ser un elemento promocional y de reconocimiento del nivel tecnológico de la compañía promotora, la hace acreedora de una financiación pública.

## **VI. Bibliografía y webs de interés.**

- [www.icex.es](http://www.icex.es)
- [www.camaras.org](http://www.camaras.org)
- [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)
- [www.ypyme.org](http://www.ypyme.org)
- [www.ivex.es](http://www.ivex.es)
- [www.impulsoexterior.com](http://www.impulsoexterior.com)
- <http://www.ifrm-murcia.es/>
- <http://www.idi.es/>
- <http://www.igape.es/>
- <http://www.proexca.es/tiki-index.php>
- <http://www.spri.es/aSW/web/cas/index.jsp>
- [www.promomadrid.com](http://www.promomadrid.com)
- [www.copca.cat](http://www.copca.cat)
- <http://www.extenda.es/portal/EXTENDA/home/>
- <http://www.ader.es/>
- <http://www.ipex.jccm.es/www/home.asp>
- <http://www.excal.es/>
- <http://www.iaf.es/>
- <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/>
- [www.portalpipe.com](http://www.portalpipe.com)

[www.cesce.es](http://www.cesce.es)  
[www.comercio.es](http://www.comercio.es)  
[www.interes.org](http://www.interes.org)  
[www.ico.es](http://www.ico.es)  
[www.ceoe.es](http://www.ceoe.es)  
<http://www.wto.org/indexsp.htm>  
<http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068>  
[http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,,5280449\\_5310100\\_5310307\\_0,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,,5280449_5310100_5310307_0,00.html)  
<http://www.comercio.es/comercio/bienvenido/Comercio+Exterior/Informacion+sobre+países/Canal+Pais/pagConsultaCanalPais.htm>  
[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518983\\_5586834\\_631116\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518983_5586834_631116_0_-1,00.html)

**PERE MARTÍNEZ PÉREZ**, ha sido durante 7 años responsable de Promoción Exterior de la Asociación Española de fabricantes de Juguetes y en la actualidad compagina el trabajo como consultor privado de empresas en comercio exterior con la docencia en el Módulo Contratación Internacional en el Master de Internacionalización de la Universidad Miguel Hernández de Elche / Cámara de Comercio de Alicante, así como en el CEU de Valencia en el Programa de Directivos de Comercio Exterior y Logística y la consultoría en la Fundación INCYDE del Consejo Superior de Cámaras de Comercio.