



Por
José María Felguera
Gerente de
Consultoría
de Tactio

QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA ANTES DE DAR EL PASO A la exportación

LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ESPAÑOLAS AFRONTAN IMPORTANTES RETOS CADA DÍA, EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO Y GLOBAL. SI SE QUIERE CRECER Y SALIR AL EXTERIOR, ES TAN NECESARIA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN, COMO UNA GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA DE CARÁCTER GLOBAL.

> Ante los retos que las empresas afrontan en sus decisiones diarias, sin duda la identificación de dónde y a quién deben ofrecer su servicio es una cuestión que la propiedad y la alta dirección de la compañía deben debatir constantemente. En un entorno competitivo marcado por la globalización de la economía, la estrategia de salir a competir a nuevos mercados ha de empezar, si no lo ha hecho ya, a plantearse seriamente. De este planteamiento nace la internacionalización.

En este artículo se plantearán dos fases igualmente importantes, desde nuestro punto de vista: la primera, la de internacionalización y la segunda, la gestión global de la compañía.

FASE 1: INTERNACIONALIZACIÓN

En esta fase se deben plantear las siguientes cuestiones: ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿qué? y ¿con quién?

¿Por qué?

Debemos determinar los factores de mercado (qué nos hace lanzarnos a la internacionalización), de coste (economías de escala globales), gubernamentales (políticas de libre intercambio o desreglamentaciones) y competitivos (interdependencias de economías y competidores multinacionales).

¿Cuándo?

A partir de una alineación con la estrategia corporativa de la empresa, hemos de ver la opción que queremos exportar: desarrollo de mercado o diversificación. Claramente, la primera opción es la menos arriesgada, por el criterio de prudencia que establece la internacionalización.

¿Dónde?

El contexto competitivo, principalmente la madurez del mercado, es el primero que deberemos analizar desde la óptica corporativa. Hemos de detectar las oportunidades que ofrece el país y su alineamiento con respecto a la estrategia de nuestra empresa. Los otros factores que deberemos tener presentes son el contexto del país y el desempeño. En cuanto al primero, debemos saber si ofrece los recursos que estamos buscando, respecto a las similitudes y particularidades a las que está habituada la compañía. Y, en cuanto al segundo, debemos analizar si las características demográficas y culturales son acordes con nuestra actividad.

A su vez, debemos evaluar las distancias entre mercados, determinándolas desde la vertiente económica, geográfica, administrativa y cultural. Merece comentar que la manera de hacer negocios está íntimamente ligada a la cultura de un país y suele estar contrapuesta en la mayoría de casos con la occidental. Esto es especialmente evidente en países



UNO DE LOS FACTORES IMPORTANTES DE LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN ES DETERMINAR CUÁNDO LA DELEGACIÓN ES UNA PARTE MÁS DE LA COMPAÑÍA Y NO SE CONCIBE UNA RETIRADA DEL PAÍS POR RAZONES CONVENCIONALES



emergentes o con una cultura religiosa diferente. Las principales cuestiones que hemos de considerar son la forma de consumir o la cercanía geográfica.

¿Cómo?

La implantación debe ir en línea con la capacidad de asumir riesgos por parte de la propiedad, así como con los factores estudiados en cuanto a las oportunidades de mercado, con nuestros conocimientos y habilidades y con las diferentes opciones sobre cómo hacer el aterrizaje (implantación, adquisiciones, fusiones, 'joint ventures', etc). El rango va desde el menor riesgo, que sería la 'joint venture' con colaborador local, al mayor, que sería la implantación total como empresa extranjera.

¿Qué?

De las diferentes líneas de negocio que tiene la empresa, hemos de escoger la que se alinee con necesidades verdaderamente existentes en el país (demanda real) y que tenga mayor recorrido en el tiempo, dado que la implantación en un país se debe contemplar en un espacio de tiempo medio-largo.

¿Con quién?

Hemos de encontrar el socio local adecuado por sus competencias empresariales. Esto nos permitirá acelerar y consolidar antes el proceso de internacionalización. Debemos respetar la visión del negocio de nuestro socio, como conocedor de las

entrañas burocráticas, sus intereses y expectativas, pero con nuestros mecanismos de control y de decisión.

Desde el punto de vista del grado de consolidación de la delegación y, colateralmente, del nivel de compromiso de permanencia, se puede establecer el siguiente orden según el tipo de alianza:

> **'Joint venture'**. Establecemos acuerdos comerciales con un socio local, para que sea un distribuidor autorizado de nuestros productos o servicios. Para ello, debemos asegurar que conoce nuestra propuesta de valor y que sabe expresarla.

> **Establecimiento temporal**. Es más propio de las empresas de servicios. A raíz de un contrato concreto, establecemos una delegación temporal para su cumplimiento. Ese tipo de exportación permite, en la mayoría de casos, obtener ventajas fiscales, arancelarias y de expatriación de capital más ventajosas que la anterior. En función del país, puede suponer un ahorro por estos conceptos cercano al 15% del valor de venta.

> **Establecimiento permanente**. Es la evolución del anterior modelo. Se trata de generar una delegación permanente, con centros de producción o distribución fijos, con una sede social establecida y que nos permitirá tener una figura jurídica independiente a la de la matriz.

DE LAS DIFERENTES LÍNEAS DE NEGOCIO, HEMOS DE ESCOGER LA QUE SE ALINEE CON LAS NECESIDADES EXISTENTES EN EL PAÍS (DEMANDA REAL) Y QUE TENGA MAYOR RECORRIDO EN EL TIEMPO



Además, no debemos perder de vista que, si la idea de exportar viene determinada por un crecimiento acelerado, la opción que toma más cuerpo es la de adquirir una compañía local. De esta forma podremos introducir nuestros productos o servicios y vencer las barreras de entrada de tipo arancelarias. Como es obvio, los costes asociados son más elevados, por lo que lo aconsejable será considerarla en mercados maduros o con garantías jurídicas que den cobertura legal a la inversión.

FASE 2: GESTIÓN GLOBAL

Establecida la internacionalización, la empresa adopta un carácter global que comporta una manera diferente de ser dirigida. La alta dirección adopta, igualmente, una dimensión global y los perfiles de los directivos deben ser específicos para los diferentes cargos. La correcta elección del equipo es decisiva y es la clave principal.

La estrategia corporativa de la empresa debe responder a las nuevas necesidades, adoptando estándares generales para todas las regiones, de manera que se garantice el alineamiento con la misión de la compañía ('parenting'). En esta fase, la implicación de los 'stakeholders' internos es fundamental.

En función de nuestro sistema de implantación en los países y de cómo se articula nuestra gama de productos o servicios, la organización de nuestra compañía deberá ser o bien una serie de divisiones por países en dependencia de la central,

o bien una fórmula transversal y estructurada por producto o línea global de servicio.

Se deben considerar herramientas de seguimiento para garantizar la correcta implantación del país, así como su correcto funcionamiento. Podemos distinguir tres tipos de objetivos de control: el primero, a largo plazo, se desarrollaría para controlar la correcta implantación de la estrategia de la empresa; el segundo, a medio plazo, para controlar el presupuesto y el tercero, más cortoplacista, que velaría por el funcionamiento de las operaciones en sí.

El otro factor importante de los procesos de internacionalización es determinar cuál es el punto de no retorno. Es decir, cuándo la delegación es una parte más de la compañía y no se concibe una retirada del país por razones convencionales. Los planteamientos anteriormente descritos, en líneas generales, podrían resumirse en los siguientes diez puntos:

1. Preparar a los directivos para los procesos de internacionalización.
2. Realizar la expatriación cuidadosamente y considerando la repatriación del personal, además de ofrecer la posibilidad de volver.
3. Determinar rápidamente qué tareas o controles se mantienen centralizados y cuáles se descentralizan.



ESTABLECIDA LA INTERNACIONALIZACIÓN, LA EMPRESA ADOPTA UN CARÁCTER GLOBAL QUE LA LLEVA A UNA MANERA DIFERENTE DE SER DIRIGIDA

4. Buscar primero el lugar de la empresa: aquel que se asemeje más a la propia cultura.
5. Escuchar y aprender de otras organizaciones que ya hayan realizado el proceso de internacionalización.
6. Encontrar socios locales competentes para aprender las particularidades del mercado, dando valor a sus aportaciones e intereses, pero instrumentando mecanismos que nos hagan tener el control final.
7. Cuidar las relaciones institucionales: a largo plazo, y sobre todo si hay problemas, somos extranjeros.
8. Realizar una simulación realista a nivel financiero de todo el proceso, gestionando las necesidades de tesorería y el 'cash flow' con visión general.
9. Prever flexibilidad en la cadena de producción y suministro, lo cual nos permitirá una implantación más sólida.
10. Descentralizar el departamento de desarrollo e investigación para poder aprender de las particularidades existentes en cada zona geográfica. ■

LA EXPORTACIÓN DE LA PYME ESPAÑOLA

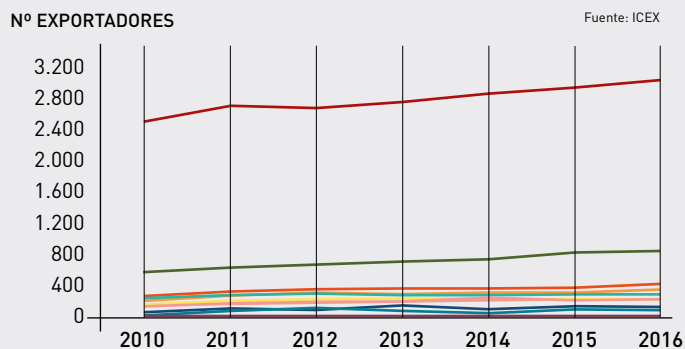
La internacionalización de las empresas españolas está permitiendo aumentar las cifras generales de exportación de las que se encuentran en la horquilla situada entre los 5 y los 50 millones de facturación anual. Precisamente, tanto el número de pequeñas y medianas empresas españolas que han dado el paso hacia la internacionalización, como su volumen de exportación -en cifras de facturación- han aumentado en los últimos tres años.

Según datos del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), las pymes españolas exportaron en 2016 por un valor superior a los 250.000 millones de euros. Por una parte, gracias al incremento del número de empresas exportadoras y, por otra, por el uso de las nuevas tecnologías que permiten la venta global online. Además, también influye la madurez del tejido de las pymes que exportan.

La Unión Europea continúa siendo el principal mercado con diferencia, con más de 2.500 empresas que la eligen como destino y más de 35.000 millones de euros de volumen de exportación.



Evolución del nº de exportadores por destino de exportación



Evolución del volumen de exportación según destino de exportación en miles de euros

