

# Exportación o decadencia

Todavía son pocas las empresas que exportan, pero eso, siendo negativo, también demuestra que hay un gran potencial de crecimiento. Toda empresa, antes de iniciar un proceso de internacionalización, debería hacerse, al menos, tres grandes preguntas: en qué mercados entrar, con qué estrategia y con qué tipo de organización o estructura.



JOAN CASTRO / CLICK ART FOTO

**E**n un escenario de recortes del gasto público, de caída del consumo privado y de depresión de las inversiones, el único motor que no se ha parado y que puede tirar de la economía es nuestro sector exterior. Lo cierto es que a pesar de la crisis, pero también gracias a ella, nuestra balanza comercial ha mejorado notablemente en los últimos años. El 2009 marcó un punto de inflexión interesante: las importaciones se desplomaron y, aunque también retrocedieron las exportaciones, el ejercicio se saldó con un recorte histórico de nuestro déficit comercial, que se redujo a prácticamente la mitad. Desde entonces las exportaciones han aumentado casi un 33%. Y, según los datos del primer semestre de 2012 (+3,2% interanual), parece que siguen creciendo a buen ritmo.

La salida al exterior de nuestras empresas ha conseguido mitigar los desastrosos efectos de la caída de la demanda interna. Pero solo en parte, y en el caso de aquellas empresas que ya tenían un pie (o dos) fuera de nuestras fronteras. Lamentablemente, todavía son pocas. Según datos del ICEX, en 2010 había en España 109.363 empresas exportadoras. Según el INE, el total de empresas censadas era entonces de 3.246.185. Echen cuentas: el número de empresas españolas exportadoras apenas supone un 3% del total. Y si hablamos de empresas exportadoras regulares (aquellas que han exportado cada año durante, al menos, cuatro ejercicios consecutivos) la proporción se reduce al 1,2%. Resulta

evidente que algo va mal, pero también que hay gran potencial de crecimiento.

**¿Por dónde empezar?** Antes de apostar por un plan de internacionalización, toda empresa debería hacerse, al menos, tres grandes preguntas: en qué mercados entrar (*know-where*), con qué estrategia (*know-how*) y con qué tipo de organización o estructura (*know-who*). La respuesta a estas cuestiones clave, obviamente, no puede generalizarse. Pero, al final, todo se resume en una sola pregunta y en una respuesta que lo condiciona todo: ¿Qué ventaja competitiva pretendemos explotar? Si no estamos en condiciones de ofrecer más valor a los clientes del que ofrecen nuestros competidores -un producto con un precio menor, o con más beneficios- nuestra aventura está condenada al fracaso.

**¿En qué mercados entrar?** Aunque las exportaciones a países de la Unión Europea todavía son mayoritarias (66% del total en el 2011), es en las áreas menos exploradas donde más están creciendo. En los países europeos no comunitarios, América del Norte, América Latina y Asia lo hacen a un ritmo superior al 20% anual. Por países, destaca el aumento de las exportaciones a Canadá (+31%), Japón (+30,8%), China (+28%), Argentina (+21,8%) y Brasil (+20,9%). También algunos países africanos se confirman como un destino interesante para los productos españoles. Especialmente Argelia (+21,9%) y Marruecos (+19,3%). El mercado está lleno de oportunidades. Además de considerar

estas tendencias a nivel global, es importante que cada empresa haga su propio ejercicio de análisis y prospectiva de mercado, valorando otros aspectos críticos como los factores de localización (demanda interior, acceso a los suministros, capital humano, tecnología...), las posibles barreras de entrada (acceso restringido a los canales de distribución, economías de escala de los competidores locales, política gubernamental desfavorable, dificultad para diferenciar el producto...) e incluso la posible existencia de diferencias culturales, administrativas, geográficas o económicas que puedan comprometer la viabilidad del proyecto.

**¿Con qué estrategia?** Básicamente, existen tres grandes estrategias genéricas de entrada en un nuevo mercado: la de liderazgo en costes, la de diferenciación y la de enfoque en un determinado nicho de mercado. Elegir una u otra dependerá de las capacidades y características de cada empresa y del alcance de la competencia en el mercado objetivo. Es decir: de sus ventajas competitivas respecto a los operadores que ya existen. En cualquier caso, y por claras que se tengan estas ventajas, hay que adaptar el modelo de negocio a las características de cada mercado.

## Si no podemos ofrecer más valor que nuestros competidores, la aventura exterior está condenada al fracaso

**¿Con qué tipo de organización?** Contar con las personas y estructuras organizativas adecuadas en el país de destino es otro aspecto determinante para el éxito en cualquier proyecto de internacionalización. No existe una fórmula mágica para decidir cuál es la mejor forma de abordar un nuevo mercado. Dependerá de la experiencia comercial previa, de la estructura y particularidades del mercado objetivo (dimensiones, canales de distribución, legislación...) y de los niveles de riesgo y control que se pretendan asumir. Por suerte, tampoco es imprescindible dar con ella a la primera de cambio. Lo normal es que las estructuras organizativas avancen progresivamente, de forma secuencial, y que se vayan sofisticando si los resultados sugieren o favorecen un mayor grado de implantación.

### Reglas de oro de la internacionalización.

- No se fije solo en el tamaño del mercado: las estrategias basadas en nichos pueden dar también magníficos resultados.
- Tenga en cuenta las diferencias CAGE: culturales, administrativas, geográficas y económicas.
- Adapte su modelo de negocio a las características del mercado.
- Transforme su organización. La internacionalización debe emanar de la dirección general y convertirse en política de empresa. No basta con tener conocimientos de técnicas comerciales ni un departamento de exportación.
- No espere resultados inmediatos. Hay que tener paciencia.
- Apóyese en la fuerza de una marca (no necesariamente tiene que ser la suya).
- Déjese ayudar. Existen cantidad de organismos, instituciones y empresas que se dedican a financiar, a ayudar y a acompañar a las empresas que quieren internacionalizarse. Aprovéchelos.

Jaume LLOPIS

Profesor del IESE, Universidad de Navarra.

Economista y MBA por el IESE. Consejero de varias compañías europeas y latinoamericanas. Conferenciante de eventos, articulista y autor de unos cuantos best-sellers.