

**Cómo vender**  
*en el* **Exterior**

**42**

**MANUAL**

INTERNACIONALIZACIÓN

**EDICIÓN**

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

**DIRECCIÓN**

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

**© 2014 DE ESTA EDICIÓN**

Este manual ha sido elaborado por David Carnicer Sospedra

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)  
Avda. Benjamin Franklin, 12. Parc Tecnològic  
46980 Paterna (Valencia)

**DISEÑO**

Debase Estudio Gráfico

**MAQUETACIÓN**

Selket Comunicación

**DERECHOS RESERVADOS**

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.



# Manual 42

Cómo vender en el exterior

Financiado por:



# Índice

# e c i p u | Índice

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUCCIÓN: EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN                                    | 7  |
| 2 OPERAR EN EL EXTERIOR: ¿VENDER O EMPRENDER?   | 9  |
| 3 CREAR REDES COMERCIALES EN EL EXTERIOR  | 11 |
| 3.1 VENDER INDIRECTAMENTE   | 11 |
| 3.2 VENDER DIRECTAMENTE   | 14 |
| 3.3 VENDER COLABORATIVAMENTE  | 16 |
| 3.4 IMPLANTARSE INDIVIDUALMENTE   | 19 |
| 3.5 IMPLANTARSE COLABORATIVAMENTE   | 20 |
| 3.6 FÓRMULAS ALTERNATIVAS PARA HACER NEGOCIO EN EL EXTERIOR                           | 22 |
| 4 LA CREACIÓN DE REDES COMERCIALES EN LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS | 25 |
| 5 LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL Y EL PARADIGMA DIGITAL                      | 27 |
| 6 CREAR REDES COMERCIALES CON RECURSOS LIMITADOS Y LAS FÓRMULAS ESCALABLES            | 30 |
| 7 RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA CREAR REDES COMERCIALES EN EL EXTERIOR               | 32 |
| 8 LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN                                     | 34 |
| 9 CONCLUSIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI                                    | 37 |

# CÓMO VENDER EN EL EXTERIOR

# 01

## INTRODUCCIÓN: EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN



Cada vez oímos hablar más de “internacionalización” y menos de “exportación”, ¿por qué razón? Más allá de las modas, el cambio terminológico esconde diferencias fundamentales en la manera en la que las empresas abordan los mercados internacionales. Para aclarar las diferencias de fondo, atendamos a las diferencias en los contextos de uso de ambos términos.

En general, suele referirse por **exportación** la venta a otro país de un producto, mediando un transporte. En un sentido estrictamente legal y fiscal, la exportación es la venta de un producto a un comprador ubicado fuera de nuestro territorio aduanero (en el caso de España, dentro del territorio aduanero comunitario europeo). No obstante, suelen asimilarse a las exportaciones (al menos terminológicamente) las ventas o expediciones intracomunitarias, es decir, las ventas a compradores de países europeos comunitarios.

Cuando hablamos de exportación, podemos estar hablando de un tipo de actividad internacional de las empresas que es compatible con alguna de las siguientes circunstancias:

- a) **Venta pasiva**, realizada a instancias de pedidos no esperados
- b) **Ventas puntuales**, sin repetición
- c) **Venta normalmente de productos**, en la mayoría de ocasiones productos que fabricamos

Sin embargo, cuando se alude a **internacionalización**, estamos normalmente hablando de:

- a) **Gestión activa de las ventas**, con posibilidad de interactuar en aspectos de marketing y comercialización en los mercados internacionales
- b) **Ventas continuadas en los mercados exteriores**
- c) **Venta de productos o de servicios**: realización de negocio internacional en general

La internacionalización necesita cierta capacidad de planificación por parte de la propia empresa para gestionar en primera persona la actividad internacional. En muchas ocasiones se asocia el término a la implantación en los mercados con estructuras permanentes en destino.

La diferencia entre ambos enfoques (“exportación” e “internacionalización”) explica que muchos sectores manufactureros valencianos y españoles habitualmente exportadores (mueble, textil, calzado, iluminación, etc.) no hayan tenido demasiado éxito en los mercados en cuanto se ha intensificado la competencia internacional en los últimos años, procedente sobre todo de países asiáticos y emergentes en general. Por el contrario, empresas españolas de otros sectores sin tanta experiencia internacional de partida (financieras, energéticas, distribución, tecnológicas, constructoras, etc.) han tenido un gran éxito en su andadura internacional en los últimos años, partiendo de un enfoque de negocio internacional completamente diferente. Las empresas que cotizan en el Ibex 35 son claramente campeonas de la globalización y pertenecen en su mayoría a estos sectores.

El siglo XXI es el primero que se inicia marcado decididamente por el fenómeno de la **globalización** y es en este contexto en el que se produce este cambio necesario de modelo de gestión de los mercados exteriores. Entre algunas de las implicaciones de la globalización para la actividad internacional cabe destacar las siguientes:

- a) **Reducción del coste de los aranceles** para las importaciones de la mayor parte de los productos a escala

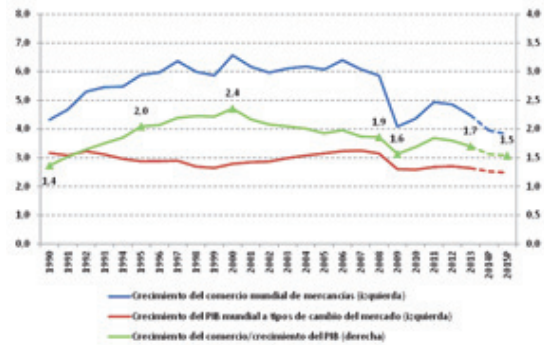
mundial, especialmente en países más desarrollados. La reducción ha sido especialmente significativa para los productos manufacturados, subsistiendo aún barreras mu especialmente para los productos agroalimentarios y las materias primas.

- b) **Reducción del coste del transporte** de mercancías y personas y crecimiento en progresión geométrica de la frecuencia y capacidad de los medios de transporte. El transporte multimodal basado en contenedores ha facilitado los movimientos de mercancías a gran escala.

- c) **Acuerdos entre los países** para la liberalización comercial y la apertura de los mercados a la compraventa de productos y a los flujos de capital. Se han multiplicado los acuerdos comerciales y las zonas de integración económica que potencian el intercambio de mercancías, servicios y capitales.

- d) Configuración creciente de un **mundo cada vez más multipolar y multilateral**, sin potencias hegemónicas que marquen por sí mismas las reglas del comercio mundial. Importancia creciente de nuevas potencias, muchas de ellas antiguos países emergentes (China, India, Brasil, etc).

Todo esto ha propiciado un crecimiento extraordinario de los intercambios comerciales en los últimos años y posiblemente en los venideros, muy superior al propio crecimiento del PIB mundial. Según la Organización Mundial del Comercio, la brecha continuada entre incremento de comercio mundial sobre incremento de la producción se mantiene estable aún en períodos de crisis:





02

## OPERAR EN EL EXTERIOR: ¿VENDER O EMPRENDER?



Todo lo anteriormente expuesto ha de cambiar necesariamente los modelos de gestión, ya no sólo la actividad comercial internacional de las firmas, sino la **estrategia global** de cada vez más empresas, que incorporan la visión internacional en sus diversas áreas funcionales (compras, I+D, recursos humanos, etc).

Hasta hace un tiempo, cada país generaba economías basándose en sus propios recursos: recursos naturales, habilidades culturales o tradiciones, etc. El comercio internacional se basaba entonces en sacar a los mercados internacionales aquellos productos (materias primas, artesanías, productos fabricados según técnicas específicas) para los que se disponía de ventajas competitivas, normalmente difíciles de replicar en otros países y en ocasiones mejor valoradas en otros mercados que en el propio al carecer de ellos.

Hoy en día la situación ha cambiado y nos encontramos en cada rincón del planeta con una multitud de actores de mercado que luchan en un entorno competitivo creciente, con mayor o menor intensidad en función del nivel de desarrollo. En un símil deportivo, en cada país encontramos una “liga” en la que las empresas se van profesionalizando y donde los jugadores y los equipos son cada vez más internacionales. Y los que aún no son internacionales juegan



# 03

## CREAR REDES COMERCIALES EN EL EXTERIOR



Operar de forma proactiva en los mercados es algo fundamental para tener éxito hoy en día en el exterior.

Nos vamos a centrar aquí en la creación y mantenimiento de redes comerciales que nos permitan desplegar nuestras ventajas competitivas al máximo nivel posible, teniendo presentes las normas de juego del nuevo contexto mundial.

### 3.1 VENDER INDIRECTAMENTE

La **venta indirecta** es el recurso a agentes y empresas externas para delegar en ellos la comercialización de nuestros productos y servicios. Entre estas cabría destacar:

- **Importadores-distribuidores:** comerciantes a los que vendemos en firme para que revendan a su vez nuestros productos en su mercado y a los que normalmente concederemos zona de exclusiva. Realizan los trámites de importación, el almacenamiento, reparto o transporte interior, etc. Tienen libertad para fijar los precios de venta interior del producto, así como para gestionar las actividades comerciales y promocionales. Están normalmente ubicados en los países de destino y cuentan con todos los medios necesarios, comerciales y logísticos, para llevar a cabo la distribución de los productos. Es una de las fórmulas más cómodas para un exportador. Pueden conseguirse listados de importadores con cierta facilidad acudiendo a las Oficinas Comerciales de España en el exterior (en [www.icex.es](http://www.icex.es)) o bien a empresas privadas suministradoras de listados de empresas (tales como [www.kompass.es](http://www.kompass.es)).

- **Trading-companies y brokers:** empresas expertas en la importación-exportación, normalmente especializadas en tipos o categorías de producto y en un número limitado de países, con gran conocimiento de la oferta y la demanda de una gama concreta de productos. En ocasiones compran en firme (incrementando un margen comercial que libremente determinan) y en otras actúan como meros agentes intermediarios, cobrando una comisión. Suelen tener la confianza de los compradores. Se puede encontrar un buen número de ejemplos y tipologías de *Trading Companies* haciendo una sencilla búsqueda por “trading” en el directorio de empresas europeo [www.europages.es](http://www.europages.es).
- **Agentes de compras:** profesionales o empresas especializadas en la compra de productos por cuenta de un mandante (importador) y de acuerdo con sus especificaciones, para el que realizan la gestión de compra y otras actividades logísticas y administrativas necesarias para el envío de la mercancía, percibiendo comisiones u honorarios del importador. Es una fórmula muy conocida ya por las empresas españolas, que encargan a este tipo de agentes la localización y transporte de productos de fabricantes casi siempre asiáticos a precios económicos. En el famoso *marketplace* chino [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) pueden hallarse miles de agentes especializados.

Las fórmulas de venta indirecta son *a priori* las menos indicadas para mantener un flujo de ventas continuado en el exterior y para el despliegue de nuestras ventajas competitivas. ¿Por qué?

- En estas fórmulas el contacto con el cliente final lo tiene normalmente el **intermediario**, lo que reduce nuestra capacidad de maniobra para defendernos en el mercado en el caso de que a éste le convenga más trabajar en un momento dado con nuestra competencia. Es frecuente que la relación con el importador-distribuidor se convierta en una puja o subasta de precios a la

baja entre proveedores internacionales.

- Estas fórmulas nos reducen los ámbitos efectivos de gestión generadores de competitividad al tener que **delegar** en el intermediario aspectos clave tales como la logística, la asistencia técnica, la atención al cliente, así como otros ámbitos importantes en la gestión empresarial.

Pese a lo anterior, es necesario frecuentemente contar con intermediarios en el exterior debido a diversos factores:

- **Necesidades logísticas** de almacenamiento y transporte en destino, precisas para la venta y difíciles de llevar a cabo con nuestra propia estructura.
- **Limitaciones económicas** que nos hacen delegar en los mercados donde no nos sale a cuenta la gestión directa debido a su reducido tamaño o a los altos costes de distribución.
- **Mercados cerrados a las empresas extranjeras** o de gran dificultad para el acceso.

¿Cuáles son las fórmulas de venta indirecta y cómo gestionarlas en nuestro provecho en el entorno de una internacionalización proactiva y madura? Ésta es una serie de recomendaciones prácticas para trabajar con intermediarios de forma óptima:

- En primer lugar, hay que optar por estas figuras sólo en aquellos **mercados que no sean prioritarios para nosotros o sean poco accesibles**, pues a largo plazo vamos a obtener mejores resultados accediendo de manera directa, evitando así futuras situaciones traumáticas en caso de ruptura con nuestro distribuidor.
- Es muy importante **seleccionar el intermediario más adecuado**. Se tratará de aquél que realmente tenga un interés suficiente y una capacidad adecuada para comercializar nuestro producto de manera continuada. Ello hace que excluyamos

de nuestra selección aquellos distribuidores para los que nuestro producto no aporte un valor añadido. Habrá que analizar el resto de productos comercializados por éste, intentando que el nuestro sea un buen complemento, sin que choque con otro producto similar y que a la vez pueda venderse a los clientes habituales del intermediario sin necesidad de esfuerzos desmesurados.

- Además, el intermediario a seleccionar debería ser proclive a que realizáramos con él en lo posible una política de **trade marketing**. El *trade marketing* supone tomar al distribuidor como nuestro cliente objetivo y establecer con él las políticas de precio, promoción y producto con arreglo a sus necesidades y no a las del consumidor final de ese producto, a quien no podemos llegar sin la ayuda del distribuidor. Esta actitud colaborativa, aunque supone un mayor esfuerzo por parte del proveedor, proporciona un nivel de penetración y un conocimiento del

mercado objetivo muy superior al tradicional, lo que nos da una posición de mayor fuerza en el caso de ruptura de relaciones comerciales con el intermediario.

- También es muy importante hacer en la medida de lo posible una **política de marca**, que permita la identificación de nuestro producto por parte del mercado objetivo, lo que nos facilitará una mayor penetración en el mercado y una menor dependencia del intermediario. Esta recomendación no es de aplicación sólo para este tipo de fórmulas, sino que es válido a nivel general: sólo una política de marca asociada a nuestro producto nos permitirá a largo plazo mantenernos en los mercados internacionales.
- Una posibilidad interesante en determinados casos es la transformación del intermediario en **franquiciado**. Esta fórmula tiene todas las ventajas del distribuidor y ninguno de sus inconvenientes. Se abordará esta figura después.

## CASO 1: EXPORTACIÓN DE CHAMPÚ PARA PERROS

Una empresa valenciana de tercera generación fabricante de productos para la higiene humana (fundamentalmente champú y jabones) descubre casualmente el nicho de los productos de higiene canina. Se trata de un segmento con un nivel de competencia muy inferior al del producto para humanos y unos precios de venta muy superiores. A partir de este descubrimiento, lanza una marca específica y crea una gama amplia de productos para el peluquero canino profesional. Participa en alguna feria en España, realiza algún patrocinio y emprende una campaña por redes sociales en internet. Rápidamente recibe multitud de ofertas para distribuir sus productos en más de 30 países. Ante la sorpresa y su falta de experiencia internacional, la empresa cierra contratos de distribución con todos ellos marcando unos objetivos de venta orientativos según el tamaño de cada uno en términos de población, concediendo importantes descuentos sobre unos precios de venta al distribuidor ya de por sí bajos. Pronto advierte que los distribuidores en la mayoría de los mercados marcan unos márgenes de intermediación desmesurados, márgenes que podían haber repercutido en parte en el fabricante de haber contado con un mayor conocimiento de los mercados, aumentando con ello la rentabilidad de las ventas. Además, aunque con algunos distribuidores puede tener una relación colaborativa, con la mayoría de ellos la relación es muy lejana, con lo que pierden posibilidades de venta por desconocimiento de los productos. Es por ello que se plantea un cambio en su política de expansión internacional en mercados importantes, vía implantación con filiales y fuerza de ventas propia, así como una política más colaborativa con los distribuidores más importantes y permeables. Asimismo, potencia la marca mediante estrategias de posicionamiento online y amplía la gama de productos para conseguir una mayor fidelización del distribuidor.

- Con todo, siempre es necesario **contar con un plan B** cuando trabajemos con intermediarios, pues en muchas ocasiones el recurso a estas figuras es un mero paso intermedio hasta nuestra definitiva implantación en el mercado objetivo. Es conveniente tener previsto un plan de acción que nos permita reaccionar rápidamente en caso de ruptura de relaciones, aprovechando en la medida de lo posible el camino ya trazado.

El **ejemplo expuesto en el CASO 1** puede también valorarse como un caso muy ilustrativo de PYME que en su estrategia internacional ha detectado un nicho donde puede ser competitivo, un segmento relativamente poco disputado, y que constituye un claro ejemplo de “segmento internacional equivalente” (nicho de mercado presente en muchos países, con características similares pese a las diferencias culturales y que permite una estrategia de marketing similar en todos ellos). La detección de este tipo de nichos puede constituir la base de una estrategia de marketing internacional especialmente accesible para una PYME, con recursos normalmente limitados. Cuando algunas empresas inician su actividad no tienen por qué reducir la relación con su entorno más inmediato, sino con el entorno más competitivo o al menos más indicado para su producto, sus competencias y su ventaja competitiva.

## 3.2 VENDER DIRECTAMENTE

Las fórmulas de venta directa en los mercados internacionales son en principio las más idóneas, pues por medio de ellas podemos gestionar directamente la comercialización en el exterior sin recurso a intermediarios. Las **formas directas** (empleados propios en origen o destino, agentes, comercio electrónico, filiales) permiten a la empresa un **mayor control del marketing-mix**, esto es, de las políticas de fijación de precios finales, elección de los canales de distribución más apropiados, seleccionar los instrumentos de comunicación más eficientes, etc. Por el contrario, también precisan de una **mayor inversión, grado de dedicación**, así como un **mayor conocimiento de los mercados**.

Muchas de estas fórmulas no son tan directas como pueden parecer *a priori*. Por ejemplo, el **agente comercial multicartera** (profesional libre que representa los intereses comerciales de varias compañías con productos o servicios complementarios en un área geográfica determinada) es muchas veces el propietario del mercado en el que actúa más que la propia empresa representada. Con esta figura es conveniente llevar a cabo también una estrategia de marketing colaborativo al estilo del *trade marketing*, esto es, conseguir una implicación muy elevada del agente a cambio de corresponder con una implicación muy decidida por parte de la empresa exportadora en la consecución de los objetivos. Otro aspecto de este tipo de política consiste en llevar a cabo acciones de formación, acompañamiento comercial, apoyo promocional, incluso garantizar un mínimo de comisiones al agente que compensen en parte los costes de introducción de nuestro producto en el mercado.

Esta forma de trabajo permite minimizar los riesgos habituales de ruptura de relaciones con los agentes a causa de su alto coste en caso de éxito, que se derivan de los superiores costes comerciales de las comisiones devengadas cuando se llega a un determinado nivel de ventas en comparación con fórmulas de comercialización a coste fijo (con personal propio), normalmente inferiores. Mediante una relación colaborativa con el agente hay una mayor proclividad a suavizar los costes en casos de éxito si previamente hemos estado dispuestos a contribuir económicamente en las fases iniciales de incierta introducción del producto en el mercado.

En países con una profesionalización del agente comercial muy elevada y donde su estatus es incuestionable debido al alto valor añadido que aporta su gestión, es habitual trabajar de acuerdo con este modelo colaborativo. Este es el caso habitual en Francia y Alemania. Para el caso de Alemania, donde el colectivo está muy bien organizado y coordinado, se recomienda consultar [www.cdh.de](http://www.cdh.de), portal de la **Federación de Agentes Comerciales Alemanes**, donde puede realizarse una búsqueda fácil y efectiva de agentes en el país.

Por otro lado, fórmulas tan directas como la **venta por internet o comercio electrónico** (fórmula idónea para trabajar en los mercados exteriores sin recurso a intermediarios) suele necesitar de un refuerzo *offline* adicional, con recurso a un buen número de instrumentos no virtuales con el objetivo de lograr una adecuada penetración en los mercados objetivo que permita lograr visibilidad en un contexto con tantas dificultades para alcanzar una identificación y diferenciación suficientes.

Otras fórmulas, tales como el **delegado comercial propio** (o representante asalariado en destino) o el expatriado (desplazado de la empresa al mercado objetivo) necesitan de un gran apoyo material y de gestión, que exceden de la lógica meramente comercial y exigen un marco de actuación mucho más amplio.

La **filial comercial** (y en menor grado la sucursal, oficina de representación, establecimiento permanente, etc.), consistente en la constitución de una empresa propia

en el mercado objetivo (sólo la filial goza estrictamente de personalidad jurídica propia), es una de las fórmulas óptimas para competir internacionalmente, pues permite ir ampliando la gama de actividades de la empresa sucesivamente desde la pura venta hacia otros ámbitos de gestión que permiten explotar un progresivamente mayor valor añadido. Esta fórmula nos convierte en actores de mercado en primera persona, con posibilidad de combinar nuestro *know how* propio con el *know how* local.

En ocasiones podemos vender directamente desde nuestra empresa en origen con el concurso único de nuestro departamento comercial o **departamento internacional**, es decir, personal en la empresa con competencia comercial para abordar los mercados exteriores (con figuras tales como el director de expansión internacional, área *managers*, administrativo-comerciales de exportación, etc.). Así puede suceder, por ejemplo, en la venta de maquinaria industrial,

## CASO 2: SUSTITUCIÓN DE DISTRIBUIDOR POR FILIAL COMERCIAL

Una empresa valenciana fabricante de textil-hogar apostaba por el rápido desarrollo de un país recientemente incorporado entonces a la Unión Europea, como es Polonia. La firma había intentado penetrar en él por medio de la forma más habitual para este tipo de producto, el importador-distribuidor, pero consideraba que el volumen de las ventas alcanzadas era claramente insatisfactorio en proporción al potencial de mercado. Tras estudio y análisis, la empresa advirtió que el problema fundamental para no haber alcanzado mayores ventas lo constituía la forma de acceso escogida, pues el distribuidor se limitaba a incorporar en su oferta los productos de la empresa valenciana, sin distinción alguna ni atención especial. Tratándose como eran de productos de calidad e innovadores, muy competitivos en calidad/precio, pero ciertamente no los más económicos, era necesaria una adecuada política de formación y comunicación con la tienda especializada para que comprendiera sus ventajas y las supiera comunicar a los clientes. Además, el distribuidor no aplicaba las técnicas de marketing para este producto que tan buen resultado habían reportado en España. Así, la firma optó por implantar una filial comercial en destino con unos recursos mínimos, pero imprescindibles, tales como una pequeña oficina compartida ubicada inicialmente en las dependencias de un organismo español de promoción exterior, con un administrativo-comercial que gestionara el proyecto y creara y mantuviera una pequeña red de agentes comerciales visitantes. De este modo, cada agente era formado y respaldado por el gerente de la filial, a quien se le enviaba material promocional y muebles-muestrarios para que los depositara en cada tienda y que serían luego supervisados por los agentes en plaza. Esta estrategia consiguió mejorar la comunicación con la tienda, aumentar la visibilidad del producto y aplicar las técnicas de venta de éxito en España. Las ventas no dejaron de crecer a partir de entonces hasta multiplicar en menos de tres años por más de diez la cifra de ventas que había alcanzado el distribuidor. Ante el éxito, la empresa optó por replicar esta fórmula en otros mercados con potencial.

proyectos de instalaciones llave en mano, productos muy innovadores, etc. Especialmente en el último caso, nuestro *know how* nos permite competir eficazmente sin excesivo apoyo comercial en destino, aprovechándonos de la ventaja competitiva de dicho *know how*. De tal manera que podemos aprovechar esta ventaja para ganar tiempo hasta que lleguen a generarse las ofertas competidoras, posicionando nuestra imagen en los mercados y pudiendo utilizar otras formas de acceso más eficaces que nos permitan mantenernos con fuerza en éstos.

### 3.3 VENDER COLABORATIVAMENTE

Las **alianzas** con empresas locales o extranjeras son una de las formas más eficaces de adquirir competencias internacionales y de avanzar a paso de gigante en la gestión de los mercados exteriores. Empresas españolas muy exitosas internacionalmente como Freixenet han sido muy proclives al uso de las alianzas para acelerar sus procesos de expansión.

La colaboración entre empresas, normalmente complementarias, presenta muchas ventajas para el desarrollo de negocio internacional. Por un lado, se pueden alcanzar objetivos ambiciosos a costes asumibles gracias a la **compartición de gastos e inversiones comerciales**, lo que es especialmente relevante para las PYME, que suelen contar con recursos escasos. Además, las empresas son más proclives a afrontar mayores riesgos cuando colaboran, pues el coste del fracaso es asumible.

Por otro lado, las empresas pueden **sumar así competencias** (en términos no sólo de recursos, sino también de capacidades) que mejoren su capacidad de competir en otros mercados gracias a las sinergias comerciales generadas. Además, en algunos sectores o para algunos clientes la colaboración entre grupos de empresas es prácticamente imprescindible, como sucede en la mayoría de los concursos públicos de obras, servicios, etc., en particular los convocados por instituciones y organismos multilaterales.

El siglo XXI asiste a una verdadera eclosión de **acuerdos de colaboración** de mayor o menor alcance. Las grandes empresas, incluidas las tecnológicas, recurren frecuentemente a este tipo de estrategias para incrementar sus respectivas cuotas de mercado y para lograr una mayor notoriedad de marca. Las PYME no se están quedando atrás y están incorporando cada vez más a su estilo de gestión la **gestión de alianzas estratégicas**.

Entre los principales tipos de alianzas colaborativas para la internacionalización figuran las siguientes:

- **Consortio de exportación:** los consorcios son agrupaciones de empresas de un mismo país (normalmente entre 3 y 10 empresas), generalmente con oferta complementaria, que disponen de un plan de internacionalización conjunto, aliándose para compartir costes y riesgos en su andadura internacional. Los productos o servicios que aportan al consorcio son ocasionalmente competidores entre sí. En todo caso deben poderse comercializar por los mismos canales de comercialización. En función de que los cuarteles generales de la alianza estén ubicados en el país de origen (España, en este caso) o en el de destino, se denominan respectivamente **consorcios en origen** o **consorcios en destino**. Las empresas acuerdan unos mercados objetivo, unos canales de comercialización, unas normas de funcionamiento, un plan de acciones promocionales y comerciales, así como destinan a la alianza una serie de recursos humanos y económicos. La voluntad de permanencia varía de grupo en grupo: mientras que algunos tienen un horizonte meramente temporal, otros consorcios se organizan como verdaderos “centros de beneficios”, con una voluntad clara de generar ingresos derivados de la actividad de la propia alianza. Véase <http://www.consortia-consultores.com/es/servicios/consorcios.html> para encontrar enlaces de páginas web de consorcios de exportación en funcionamiento de diversos sectores empresariales. Algunas



comunidades autónomas en España apoyan financieramente a las empresas de su región para que creen consorcios para el acceso a los mercados internacionales. Hay también programas de ayudas para los consorcios en América Latina y otros países (ver manual de UNIDO en [https://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/Clusters\\_and\\_Networks/publications/espanol/05-81889\\_D\\_pliant-general-Spanish\\_E-book.pdf](https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/espanol/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book.pdf)).

- **Joint-venture comercial:** se trata de una alianza entre dos o más empresas, normalmente de diferentes países, con el objetivo de obtener resultados comerciales compartidos mediante la aportación de competencias complementarias tendentes a un mismo objetivo. El caso más típico es la alianza entre una empresa en un mercado emergente con una empresa extranjera con *know how* superior con interés en introducirse en dicho mercado y que aporte una ventaja competitiva importante. Por parte de la empresa local se espera acceso consolidado al mercado, una red comercial propia y cierta infraestructura.

Otra modalidad de *joint-venture* comercial es la que se puede establecer entre empresas de distintos países con el objetivo de introducirse en mercados exteriores de manera conjunta, de forma parecida a los consorcios de exportación. Un ejemplo de ello es el caso de una alianza que se llevó a cabo entre una empresa francesa fabricante de gafas de 3D para el cine y una empresa valenciana fabricante e instaladora de equipos de proyección para salas de cine. Mientras que la primera aportaba una marca prestigiosa y unos productos innovadores, la segunda aportaba a la alianza una red comercial internacional en más de 30 países. Esta empresa conjunta se materializó en forma de **Agrupación Europea de Interés Económico**, fórmula jurídica de derecho comunitario especialmente apropiada para alianzas entre empresas comunitarias de distintos países.

- **Piggy-back:** es una clase especial de *joint-venture* comercial caracterizada por la utilización de las redes comerciales de una empresa ubicada en el mercado de destino para la venta de los productos o servicios de otra empresa que pretende introducirse en él. Las ventajas para cada parte son evidentes. Por una parte, la empresa que cede sus redes obtiene un margen comercial de las ventas, una mayor penetración de mercado por la ampliación de la gama de productos, una reducción de los costes de sus propios productos al generar economías de escala en distribución y gestión que le permite obtener un mayor margen, etc. Por otro lado, la empresa que “se monta a la espalda” de la anterior accede rápidamente al mercado de una manera más directa que por medio de un distribuidor, pues se trata de una fórmula de colaboración sin cesión total de gestión de marketing-mix (determinación de precios, acciones promocionales, etc.). Es fundamental en todo *piggy-back* que la empresa extranjera mantenga su marca propia (o una nueva marca, pero también de su propiedad) y que se plantee en todo momento la relación en términos colaborativos. Esta fórmula cobra cada vez más importancia como forma de obtener la colaboración de empresarios locales.

Un ejemplo de este tipo de alianzas es la comúnmente realizada entre empresas fabricantes de maquinaria especializada en sectores tales como la maquinaria agrícola o el equipamiento para la hostelería, donde las empresas son proclives a distribuir productos afines para los que no tienen *know how* con el objetivo de fidelizar la relación con el cliente y a su vez obtener ingresos adicionales que permitan mantener una propia red de ventas y un servicio propio de asistencia técnica.

- **Intercambio de redes comerciales:** basada en la anterior, consiste en poner a disposición de la empresa del mercado objetivo con la que se ha acordado un *piggy-back* las propias redes

## CASO 3: CONSORCIO DE EXPORTACIÓN DEL SECTOR AGROALIMENTARIO FRESCO

En 2001 un grupo de siete empresas productoras y comercializadoras de frutas y hortalizas de la costa mediterránea deciden unir sus fuerzas para abordar los mercados de la antigua Europa del Este. En general, el sector exportador hortofrutícola español adolece de problemas estructurales derivados de la atomización de la oferta, del excesivo recurso a los intermediarios y del elevado poder de las grandes superficies de distribución europeas que ejercen una presión muy fuerte sobre los proveedores, lo que redundaba en precios a la baja y en una escasa fidelidad del cliente. Una de las estrategias empresariales más potentes para que el sector mejore sus márgenes y consolide los mercados consiste en la concentración de la oferta y la simultánea utilización de estructuras comerciales propias, ágiles y flexibles, que permitan desintermediar y a la vez aportar un mayor valor a dicha oferta en términos de calidad, servicio y gestión. Esta reorganización constituye la base sobre la que conseguir una mayor continuidad en las ventas y el establecimiento de una relación más estrecha con los compradores. Por ello, estas empresas optaron por la creación de un consorcio de exportación, con una gama suficientemente amplia de productos para abastecer en una primera fase a las cadenas emergentes de supermercados de países próximos y de oportunidad (antigua Europa del Este, repúblicas bálticas, etc.). Estos mercados era previsible que experimentarían un incremento importante de sus importaciones de agroalimentario fresco, pudiendo constituir una catapulta para el acceso posterior a otros mercados tradicionales en condiciones mejores de las habituales. Las claves estratégicas para el éxito del proyecto son: (1) Apostar ineludiblemente por una alta calidad de producto y servicio, (2) Aportar una cantidad suficiente de producto, (3) Disponer de una amplia variedad de productos durante todo el año, rompiendo la estacionalidad habitual, (4) Disponer de una capacidad logística suficiente para atender cualquier tipo de demanda, (5) Dotarse de un equipo comercial propio que actúe lo más directamente posible en destino de una manera profesional, (6) Disponer de capacidad y predisposición para dotarse de instalaciones en destino en cuanto sea conveniente, (7) Dotarse de herramientas de gestión modernas y altamente competitivas, (8) Desarrollar estrategias de marketing relacional con el cliente, (9) Postularse como un proveedor global de producto agroalimentario fresco español. La empresa comienza sus actividades con sede central en Valencia, siguiendo las directrices estratégicas marcadas. La iniciativa tiene una aceptación inmediata y rápidamente consigue un crecimiento exponencial de las ventas y una consolidación continua en los mercados, centrándose inicialmente en los antiguos países del Este de Europa. En 2004 se constituye la filial polaca con el objetivo de disponer de un almacén desde el que suministrar no sólo a los supermercados, sino también al sector mayorista. Ubicada en una zona industrial muy cercana al mercado de frutas y hortalizas de Rybitwy, lugar de preferencia de los importadores y distribuidores del sector, el nuevo almacén se dota de la más moderna tecnología para la conservación y distribución del producto en fresco. Posteriormente, la filial polaca abrirá nuevos almacenes en Varsovia y Przemysl, así como una nueva plataforma logística en Varsovia para servir a las grandes cadenas comerciales de super e hipermercados. El almacén de Przemysl constituirá una excelente base para la exportación a los mercados del este, en especial Ucrania. De este modo, la filial polaca se convierte en una importadora no sólo de productos de los socios, sino también de productos de otras partes del mundo (otros productores de toda Europa, Turquía, África del Sur, Argentina y Chile). Con ello el consorcio conseguirá un mayor volumen de ventas, lo que redundará en el consiguiente beneficio, la generación de economías de escala y la perseguida fidelización del cliente. El consorcio abre instalaciones posteriormente en otros mercados tales como Rusia, Letonia, etc. Ante el éxito en los mercados europeos emergentes, el consorcio comercializa producto de los socios en mercados "tradicionales" no cubiertos por cada uno de ellos, siempre respetando aquellos mercados en los que cada uno ya estuviera operando anteriormente de forma satisfactoria.

comerciales en su mercado de origen (en este caso, en España) para la comercialización de todos o algunos de los productos de la empresa extranjera. Se trata, por tanto, de un **doblo piggy-back**. Pese a las aparentes ventajas de esta fórmula colaborativa, se trata de una posibilidad más teórica que real por las dificultades de sumar un conjunto de productos o servicios con posibilidad simultánea de comercialización en ambos mercados.

## 3.4 IMPLANTARSE INDIVIDUALMENTE

La implantación directa en los mercados objetivo es una de las fórmulas que permite hoy en día genera mayores y mejores resultados, al ser la más idónea para reducir en lo posible el recurso a los intermediarios que dificultan la penetración y permanencia en los mercados. Es la forma de entrada más utilizada por las clásicas multinacionales en sus procesos de expansión, al estar dotadas de importantes recursos materiales y humanos disponibles para ello. No obstante, hoy en día está siendo cada vez más utilizada por empresas de menor tamaño, siendo especialmente conveniente para la expansión internacional de las empresas de servicios, cuyo valor añadido se produce frecuentemente *in situ*.

En función del ámbito de actividades realizadas por la filial podemos hablar de distintos tipos, siendo la más importante la distinción entre **filial comercial** y **filial productiva**. Mientras que la primera tiene competencias meramente comerciales, la segunda se caracteriza por realizar actividades productivas. La diferenciación es más clara en el caso de las empresas fabricantes o productoras, en las que se distingue netamente entre las facetas comercial y productiva, pero es más difícil en empresas de servicios. En éstas, es a veces más complicado trazar la línea divisoria entre servicio prestado en origen y el prestado en destino, por lo que una filial aparentemente comercial es habitual que evolucione más pronto que tarde hacia una filial productiva.

La única desventaja de la implantación es su coste

en términos económicos y de dedicación de recursos humanos, así como el coste de oportunidad de centrar esfuerzos y prioridades en mercados con menor rentabilidad final de la prevista inicialmente.

¿Qué es lo que hace que la implantación sea utilizada de manera creciente por las empresas más exitosas internacionalmente? Podemos destacar las siguientes:

- **Eliminación o reducción del número de intermediarios** locales e internacionales para la gestión de la importación y de la logística.
- **Ahorro de costes productivos** derivados de costes más bajos en destino.
- **Ahorro de costes logísticos** por envío de grupajes y economías de escala, envío de componentes en vez de producto acabado con inferiores costes de transporte y de aranceles.
- **Posibilidad de contratación de recursos humanos locales** (eliminación de barreras culturales y de acceso).
- **Incorporación de *know how* local**.
- **Mayor transmisión de confianza y permanencia en el mercado** ante nuestros interlocutores (proveedores, clientes, Administración local, etc).
- **Mejor acceso a financiación** (tanto en origen como en destino).
- Fijación autónoma por parte de cada filial de **objetivos, estrategias y tácticas**.
- **Mayor facilidad para manejar alianzas locales**.

Es imprescindible obtener con carácter previo a la implantación una información y un asesoramiento exhaustivos sobre los aspectos legales y fiscales en el país. El **Instituto de Comercio Exterior-ICEX** ofrece información actualizada sobre los aspectos jurídicos de la implantación en todos los países del mundo en su página web [www.icex.es](http://www.icex.es), sección "Implantación

e Inversión Exterior”. En la misma sección incluye un simulador sobre los costes habituales de establecimiento en cada país.

Por otro lado, muchas comunidades autónomas tienen líneas de subvenciones para apoyar las implantaciones de las empresas de su zona en los mercados exteriores, normalmente en países extracomunitarios. Además, el **Instituto de Crédito Oficial** (ICO, [www.ico.es](http://www.ico.es)) tiene varias líneas de financiación para este tipo de inversiones.

Para localizar todo tipo de ayudas disponibles para la internacionalización, tanto de la Administración Central como de las Comunidades Autónomas, se han editado una serie de guías disponibles en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/guia-servicios-internacionalizacion/index.html>

### 3.5 IMPLANTARSE COLABORATIVAMENTE

Ante los altos costes y riesgos que puede suponer la implantación en un país, la **colaboración con otras empresas** puede ser una opción muy adecuada para minimizarlos. La implantación colaborativa presenta también grandes ventajas desde el punto de vista de la generación conjunta de valor, pues se pueden generar ventajas competitivas derivadas del **complemento de capacidades y recursos** entra las empresas aliadas.

En función del ámbito de colaboración y del tipo de socio puede hablarse de las siguientes fórmulas de implantación colaborativa:

- **Consortio de exportación en destino:** ya abordado anteriormente, en esta modalidad se trata de una colaboración entre empresas del mismo país para la creación y explotación conjunta de una filial en el exterior.
- **Joint-venture comercial con socio local:** alianza con una empresa local en destino para implantarse en el mercado objetivo. Normalmente se espera que el socio local facilite

el acceso al mercado y la eliminación de las barreras culturales y comerciales en mercados emergentes o difíciles para la implantación. Por parte del socio extranjero (normalmente de un país más desarrollado o con más desarrollo en el sector en cuestión) se espera la aportación de *know how* productivo, tecnológico, de gestión, etc.

- **Joint-venture productiva con socio local:** similar al anterior, con el componente añadido de que se lleva a cabo actividad productiva *in situ*. Se espera aquí que el socio local aporte bien infraestructura, bien recursos humanos normalmente de baja cualificación, redes comerciales, contactos locales, etc. En ocasiones se empieza realizando tareas de ensamblaje para después ir sofisticando y completando el equipamiento y los procesos de manera progresiva.
- **Joint-venture con socios internacionales:** se trata de una fórmula cada vez más utilizada consistente en la colaboración entre varias empresas extranjeras (en muchas ocasiones europeas) para su implantación productiva en un país normalmente emergente.
- **Unión temporal de empresas (UTE):** fórmula muy utilizada para la participación de grupos de empresas en concursos de obras y servicios, convocados por entidades de carácter multilateral o local. Las empresas forman UTE para su presentación a la convocatoria o licitación y para la posterior explotación conjunta en caso de ganar el concurso. Es por ello que si el ámbito de colaboración es en principio comercial, posteriormente y en caso de éxito deviene en colaboración productiva según los parámetros y normas de reparto previamente establecidas. Este tipo de alianzas, cada vez más frecuentes por el continuo incremento del número de concursos a nivel mundial, es especialmente apropiada para empresas del sector de la construcción, servicios de gestión, equipamiento energético, tecnología, consultoría, etc.

### CASO 4: IMPLANTACIÓN COLABORATIVA EN EMIRATOS ÁRABES UNIDOS

Abu Dabi es un mercado especialmente apropiado para los productos españoles de interiorismo de alto nivel, pues cuenta con un elevado ritmo de construcción de villas residenciales y unas elevadísimas cifras de importación de este tipo de productos (piedra natural, cerámica, textil-hogar, marquetaría, puertas, ventanas, alfombras, etc.). Con el objetivo de aprovechar esta oportunidad, y ante la problemática de acceso típica de estos mercados (dominados por importadores locales que no transmiten normalmente las ventajas del producto español), once fabricantes andaluces de productos complementarios se unen para implantarse en el mercado de manera directa y progresiva siguiendo estos pasos: (1) Realización de un estudio de potencial de mercado para cada una de las empresas con el fin de verificar sus posibilidades en dicho mercado, (2) Elaboración de un Plan Estratégico conjunto de Implantación, (3) Creación de un consorcio de exportación en España entre las once empresas, (4) Contratación de un directivo experto como gerente comercial del grupo, (5) Implantación en el mercado de destino con la constitución de una empresa local dirigida por el gerente (con un socio local al 51%, requisito exigido por la legislación del país), quien desplaza su residencia a Abu Dabi, (6) Contratación de oficina con espacio para *show-room*, (7) Contratación de personal local comercial de refuerzo en destino, (8) Sustitución de socio local inicial por nuevo socio bien relacionado y "activo", (9) Acción comercial directa sobre prescriptores locales (arquitectos, diseñadores, etc.), (10) Mejora de la oferta mediante la prestación *in situ* de servicios completos de interiorismo e instalación, como exige el mercado local. Hoy en día, las empresas del grupo tienen presencia en un mercado a la vez apetecible y difícil de forma directa y estable. La empresa está plenamente consolidada y desarrolla proyectos de importante cuantía.

### CASO 5: IMPLANTACIÓN PRODUCTIVA MEDIANTE *JOINT-VENTURE* DE EMPRESA DE SERVICIOS

Para muchas PYME españolas de obra civil, la salida a los mercados internacionales es un camino difícil e inexplorado, en gran medida una opción forzada a partir de una situación de crisis generalizada del sector. Una empresa de Granada, especializada en obra civil y forestal, liderada por los dos descendientes de su fundador, opta por los mercados latinoamericanos como ámbito de expansión internacional. Ante las dificultades para optar a distancia a contratos, públicos o privados, decide recurrir a la implantación directa en el mercado objetivo. Dadas las dificultades culturales, inexperiencia, problemática específica del sector servicios donde la confianza es un factor fundamental, etc., la firma opta por establecer una *joint-venture* con una empresa colombiana ubicada en Antioquia. De este modo, la empresa española se introduce de forma inmediata en el mercado local, con personal (operarios y encargados) y recursos materiales en el país (nave, maquinaria, etc.), así como acceso a clientes privados. La empresa colombiana tiene mediante este "consorcio" (forma jurídica específica colombiana para este tipo de asociación) un acceso directo a la contratación pública del que carecía (pues la larga experiencia de contratación pública con la Administración española es convalidada por la Administración colombiana). Además, la empresa española aporta un *know how* y unos procedimientos de alto nivel a la empresa colombiana, que se concretan en el desplazamiento al país latinoamericano de encargados de obra españoles, así como largas estancias de la co-gerente de la firma española en Colombia. Gracias a esta asociación, la empresa conjunta conseguiría en breve plazo un importante volumen de obras, tanto para el sector privado como el público.

## 3.6 FÓRMULAS ALTERNATIVAS PARA HACER NEGOCIO EN EL EXTERIOR

Es cada vez más frecuente el recurso a fórmulas alternativas para el acceso a los mercados internacionales, basadas en un trasvase de derechos o un *know how* específico, sin recurso a la comercialización clásica ni a la producción.

Las ventajas de este tipo de fórmulas son la eliminación de barreras aduaneras y logísticas, el ahorro de costes de todo tipo (productivos, logísticos, etc.), la simplificación de la gestión, etc.

La dificultad principal de estas fórmulas es la necesidad de contar con una propiedad intelectual (marca, I+D, *know how*) suficientemente valiosa como para encontrar con facilidad a una contraparte que apueste por ella e invierta.

Entre estas fórmulas alternativas cabría destacar las siguientes:

- **Licencia de marca:** consiste en la cesión temporal del uso de una marca previamente registrada a otra empresa a cambio de una contraprestación económica, normalmente en forma de fijo o de variable en función de las unidades fabricadas o vendidas (o al volumen de negocio generado) en el mercado para el que se han concedido los derechos.
- **Cesión de tecnología industrial:** en este caso se trata de la cesión de la explotación de una patente en un país determinado en términos similares a los de la fórmula anterior con el objeto de que la empresa concesionaria pueda fabricar el producto patentado durante el periodo acordado.
- **Contrato de producción:** fórmula según la cual se subcontrata la producción de un producto bajo propias especificaciones a un fabricante local, reservándose la gestión de la comercialización del producto. Se aplica en mercados proteccionistas

cerrados a las importaciones o bien en aquellos mercados en los que sea mucho más económico delegar la producción, siempre y cuando se cuente con fabricantes del suficiente nivel de calidad. Otra de las ventajas de esta forma de acceso es el ahorro en inversiones productivas, lo que permite minimizar los riesgos de entrada en el mercado y liberar recursos para centrarnos en otros mercados en los que esta forma de entrada no sea tan apropiada.

- **Franquicia:** la franquicia es una forma de expansión empresarial de utilización creciente, tanto a nivel doméstico como internacionalmente, consistente en la concesión a otro empresario (franquiciado) de los derechos de puesta en marcha y explotación de nuestro modelo de negocio, a la vez que se le presta servicios de lanzamiento y puesta en marcha, así como formación inicial o permanente, entrega de suministros clave, imagen de marca y material promocional, etc. Estas obligaciones de la empresa franquiciadora se prestan a cambio de una contraprestación económica en forma de cánones y *royalties*. El franquiciado obtiene a cambio un modelo de negocio de éxito contrastado.

La gestión y explotación de una franquicia en el mercado de destino exige la asignación de recursos humanos y materiales, así como normalmente la constitución de una filial. Una manera de minimizar o incluso de eliminar los costes de explotación de la franquicia en destino es la concesión de franquicias-máster o **masterfranquicias**, consistente en la cesión de la explotación de la franquicia en un país o región a una empresa con capacidad para ello, de tal manera que el empresario extranjero franquiciador franquicia el modelo de negocio al máster, quien es en este caso un franquiciado del modelo de negocio. El masterfranquicia, dentro de su zona de exclusividad, es a su vez un franquiciador de establecimientos, actuando

como franquiciador para los franquiciados locales, en este caso al mismo nivel y de la misma forma que el franquiciador extranjero actúa en su país de origen.

- **Adquisición de empresa:** muchas empresas optan por adquirir una empresa en destino en funcionamiento como forma de introducirse en el mercado. La desventaja fundamental de esta forma de entrada es el desembolso económico importante que puede llegar a suponer, pero como ventajas cabe destacar el hecho de que se

consigue de esta manera acelerar los procesos y reducir los plazos para la implantación, a la vez que se pueden incorporar recursos humanos con experiencia, permisos ya concedidos y una trayectoria empresarial más o menos consolidada. La empresa extranjera puede sumar sus ventajas a los de la empresa adquirida sin los inconvenientes de tener que llegar a acuerdos, como sucede en las alianzas colaborativas. En otras ocasiones no es necesaria la adquisición total de la empresa, sino tan sólo una parte del capital.

## CASO 6: EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESA DE PRODUCTOS DE HIGIENE INDUSTRIAL

Las empresas fabricantes de productos químicos para la higiene industrial (jabones, desinfectantes, lejías, etc.) suelen tener para su expansión internacional el problema de tener que asumir unos elevados costes de transporte debido a la gran cantidad de agua y disolventes que contienen. Es por ello que la producción en destino constituye una fuente de ahorro importante, al eliminar virtualmente dichos costes. Algunas empresas españolas han optado por vías alternativas a la fabricación en origen y transporte internacional, tales como: (1) Acuerdos de *joint-venture* con empresas químicas locales a las que la empresa española aporta marca, *know how*, catálogo, producto concentrado, formulación, etc., mientras que la empresa local aporta sus instalaciones para fabricar el producto final, maquinaria y trabajadores, así como la distribución física del producto y su comercialización, (2) Acuerdos de cesión de tecnología industrial, cediendo la marca registrada y el *know how* a una empresa fabricante local para que ésta pueda fabricar y comercializar, pagando unos *royalties*, (3) Adquisición de empresas locales en países emergentes, aprovechando sus instalaciones, trabajadores y fondo de comercio, para pasar a fabricar el producto de la española, (4) Implantación de fábrica de nueva planta en mercados objetivo, con o sin socio local. En todos los casos, la empresa que se internacionaliza mantiene el control sobre la marca y el *know how* de producción.

En este gráfico encontramos un pequeño resumen de las formas de acceso que hemos podido analizar, clasificadas en este caso en función de su tipología comercial:

| Comercialización directa  | Comercialización indirecta   | Alianzas comerciales   | Fórmulas no comerciales  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciales en origen</li> <li>- Comerciales en destino</li> <li>- Filiales / Sucursales</li> <li>- Comercio electrónico</li> <li>- Agentes comerciales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importador / Distribuidor</li> <li>- <i>Brokers / Tradings</i></li> <li>- Agentes de compras</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consorcios</li> <li>- <i>Joint-ventures</i> comerciales</li> <li>- Intercambio de redes comerciales</li> <li>- <i>Piggy back</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filiales / Sucursales productivas (individuales o en <i>joint-venture</i>)</li> <li>- Adquisiciones</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Cesión de tecnología / marca</li> <li>- Contratos de fabricación</li> </ul> |

Muchas empresas de gran éxito en los mercados internacionales han utilizado una amplia variedad de fórmulas con gran soltura. Por ejemplo, Nutrexp (fabricante de Cola-Cao) ha llegado a utilizar hasta fábricas móviles transportables por medio de contenedores para instalarse productivamente de forma provisional en mercados emergentes antes de implantarse de manera definitiva. Otras empresas, como la ya mencionada Freixenet, ha utilizado con gran agilidad las fórmulas colaborativas, como las *joint-ventures* comerciales, el *piggy-back*, los contratos de producción, etc., por no mencionar el gran número de filiales constituidas en el exterior.

Por el contrario, otras empresas españolas han preferido escoger un único modelo de acceso a los mercados y mantenerlo a toda costa, como es el caso de Inditex, volcado especialmente a la implantación directa e individual en los diversos mercados mediante filiales y tiendas propias, habiendo utilizado otro tipo de fórmulas (*joint-ventures* con empresas locales) sólo en muy pocas ocasiones y cuando no había otro remedio a modo de fórmula provisional.

En todo caso, es importante que la propia empresa dirija su estrategia y se plantee por objetivo el control en la medida de lo posible de la distribución de su oferta a medio o largo plazo.





# LA CREACIÓN DE REDES COMERCIALES PARA LAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y DE SERVICIOS

04



En el siglo XXI asistimos a la eclosión de la tecnología y del sector servicios, en un proceso de cambio desde la economía de producción a la economía del conocimiento. Tanto las **empresas de base tecnológica (EBT)** como las de servicios presentan un modelo de expansión internacional con características claramente diferenciadas.

Las EBT presentan como característica diferencial la necesidad de una **expansión internacional rápida**, pues, al estar basadas en una ventaja tecnológica temporal destinada a ser replicada por la competencia en un plazo más o menos largo de tiempo, es fundamental para ellas alcanzar una rápida penetración de mercado en diversos mercados antes de que puedan ser barridas del mercado. Además, al tratarse normalmente de productos o servicios de carácter global (igualmente aplicables en los diversos países, con una limitada necesidad de adaptación local), la competencia puede provenir de cualquier país, lo que las hace especialmente vulnerables.

Así, para estas empresas las fórmulas para crear redes comerciales en el exterior son normalmente más colaborativas al objeto de reducir los costes de expansión rápida y de incrementar la posibilidad de penetración en cada uno de los mercados.

Entre las fórmulas de entrada más habituales para estas compañías podemos destacar las **joint-ventures con socios locales**, las **franquicias** y la **cesión de tecnología** y, siempre que sea factible la venta directa, las EBT son especialmente proclives al **comercio electrónico**.

En este tipo de empresas es habitual la firma de un **NDA (Non Disclosure Agreement o acuerdo de confidencialidad)** antes de establecer cualquier negociación con el objetivo de evitar en la medida de lo posible la copia o replicación de la propiedad intelectual en caso de fracaso de las negociaciones.

Entre las **empresas de servicios** (construcción, consultoría, gestión de recursos humanos, formación, etc.) abundan también las **fórmulas colaborativas**, en gran medida debido a la necesidad de contar con una correa de transmisión de confianza, fundamental para la comercialización de este tipo de servicios. Además, la superación de barreras culturales es clave para el éxito en este tipo de negocios y contar con un socio local facilita la tarea. **Joint-ventures** o **piggy-backs** son especialmente frecuentes para este tipo de empresas.

De forma alternativa, las empresas de servicios son proclives a las **fórmulas de implantación** debido

a las dificultades derivadas de la propia realización de la actividad, que requiere proximidad al cliente y eliminación de intermediarios.

Capítulo aparte merece la **internacionalización de las empresas basadas en internet**. Este tipo de firmas, cuyo modelo de negocio se desarrolla fundamentalmente en la red, tiene aparentemente mayor facilidad para expandirse internacionalmente debido a que, salvada la problemática de la logística, la relación con el usuario y comprador puede extenderse internacionalmente manteniendo su carácter directo. Además, la promoción y publicidad online puede gestionarse fácilmente desde los cuarteles generales y, aparentemente, la necesidad de recurrir a intermediarios parece menor. No obstante, dada la actual saturación de la red y la intensificación de la competencia, la expansión internacional de este tipo de empresas mediante la utilización única de recursos en la red suele estar muy limitada, por lo que se hace necesaria una combinación de estrategias online y *offline* para su adecuado desarrollo. Muchas de las empresas de internet establecen *joint-ventures* con empresas locales o buscan medios de implantación directa con personal propio para conseguir un nivel de despliegue y una velocidad de expansión suficiente.

## CASO 7: INTERNACIONALIZACIÓN DE PORTAL DE RESERVAS HOTELES *BOUTIQUE*

Una conocida web española de comercialización de reservas de “hoteles con encanto” busca su expansión internacional, una vez consolidado el negocio en su país. A tal fin, tras una adecuada investigación de mercados, decide que Chile es el país idóneo en el que iniciar su desembarco en el continente americano. Más allá de la creación de una página web local, la firma percibe que es fundamental en su estrategia contar con presencia local física con el fin de promover la web, captar hoteles anunciantes, lograr notoriedad del portal mediante el acceso a *partners* locales y asociaciones, etc. Para ello decide establecer un acuerdo de asociación con una consultora turística española con el objetivo de crear una *joint-venture* para esta expansión. La empresa de reservas aporta la marca para este país, su modelo de negocio, la tecnología, así como el 50% del capital necesario. La empresa consultora aporta personal directivo especializado que se desplaza de manera permanente al país, sus contactos comerciales, su *know how* de marketing, así como el restante 50% del capital. Tras más de dos años, el proyecto ha conseguido traspasar el umbral de rentabilidad y se plantea su expansión bajo la misma fórmula y los mismos socios a otros mercados latinoamericanos.

# LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL Y EL PARADIGMA DIGITAL

05



El sector de la **distribución comercial** ofrece un panorama muy cambiante y más aún en la esfera internacional, ya que la distribución es el sector económico que más rápidamente ha de adaptarse a los cambios que se producen en los cambios de hábitos de la población.

Estamos ante un sector muy dinámico que varía de acuerdo con los hábitos de compra de los consumidores. Por ejemplo, el hecho de que la mujer se haya incorporado al mundo laboral se traduce, entre otras muchas más cosas, en la escasez de tiempo para dedicar a las tareas típicas de la organización de un hogar. De ahí que se prolonguen los períodos de compra: en lugar de ir a comprar cada día, hoy en día realizamos la compra una vez por semana o incluso con menor periodicidad. Además, en esa compra semanal se busca agrupar toda una serie de compras y actividades, de ahí el éxito de las galerías y parques comerciales, buscando una experiencia global de consumo. Por otro lado, para las compras más necesarias de productos de alimentación e higiene, el consumidor valora más la proximidad y la inmediatez, de ahí el éxito y gran crecimiento de las cadenas de supermercados. Con ello queremos decir que tenemos que estar muy al tanto de los cambios en los canales de distribución, porque lo que hoy puede ser el canal válido para la comercialización de un producto determinado puede que no lo sea en unos años, o que no lo sea en ciertos mercados.

A nivel internacional, se puede hablar de dos mundos diferentes en lo relativo a la distribución comercial:

- Los **países desarrollados**, con estructuras muy concentradas de distribución, en los que los mayoristas generalistas pierden importancia, cobrándola los minoristas especializados, y en los que destaca una drástica reducción del número de minoristas y un aumento de su tamaño.
- Los **países menos desarrollados o en vías de desarrollo**, en los que ocurre el fenómeno contrario: existe un gran número de minoristas independientes, teniendo aun los mayoristas el poder de negociación del sector. Se trata de mercados muy poco organizados en cuanto a canales de distribución.

De igual manera que en ocasiones se ha hablado de dos Europas, la del norte y la del sur, también podemos hablar a nivel internacional de dos mundos en la distribución, el del norte, dominado por los minoristas, y el del sur, por los mayoristas.

Este es un factor muy importante a tener en cuenta en la forma de entrada y comercialización de nuestros productos, ya que en un país como EE.UU. o como Alemania podemos llegar más rápidamente al consumidor final, acortando el eslabón en la cadena de comercialización que supone el mayorista (con el consiguiente ahorro en costes), vendiendo directamente nuestro producto a un distribuidor minorista con una capacidad de venta similar o superior a un mayorista (Carrefour, Macy's o Lidl son minoristas). Esto es más difícil de llevar a cabo en un país en vías de desarrollo, ya que las estructuras de distribución están mucho más fragmentadas y es imposible llegar a un minorista que cubra la misma o superior cuota de mercado que un mayorista.

Por ejemplo, si quisiéramos vender vino en un país menos desarrollado tendríamos que dirigirnos a cientos de minoristas independientes, pasarles la oferta, distribuirles físicamente el producto (una o dos cajas cada semana), con lo que los costes de distribución harían inviable la operación, teniendo que vender a un mayorista

y éste a su vez a esos cientos de minoristas.

La contrapartida de todo esto es que la concentración de la distribución comercial precise más y más de proveedores de mayor tamaño y capacidad logística, lo que reduce claramente las posibilidades de las PYME proveedoras.

Existen **multitud de tipos de canales de distribución**. En función de su longitud (número de intermediarios) y de sus características, podemos hablar de:

1. **Canal largo tradicional:** empresa exportadora \_ importador-distribuidor \_ detallista \_ consumidor
2. **Canal largo especializado:** empresa exportadora \_ central de compras detallista \_ comerciantes asociados \_ consumidor
3. **Canal corto clásico:** empresa exportadora \_ (agente comercial/fuerza de ventas propia) \_ detallista \_ consumidor
4. **Canal corto integrado:** empresa exportadora \_ gran almacén/gran superficie/cooperativa de consumidores/empresa venta por internet \_ consumidor
5. **Canal corto especializado (franquicia):** empresa exportadora \_ detallista franquiciado \_ consumidor
6. **Canal ultracorto:** empresa exportadora \_ consumidor.

Éstas son sólo algunas de las etiquetas o modos generales de caracterizar los canales, pero nos encontramos en un mundo con un dinamismo acelerado en la distribución, con integraciones verticales, alianzas, nuevas formas de distribución, una irrupción muy fuerte de las nuevas tecnologías, etc., que hacen que haya que estar muy al tanto de los permanentes cambios en la distribución.

Estos cambios son en gran medida marcados por las siguientes **tendencias en la distribución comercial internacional**:

- Concentración de los minoristas
- Internacionalización de éstos
- Diversificación / especialización
- Cambios en los hábitos de compra del consumidor
- Desarrollo de nuevos circuitos de distribución (tiendas de conveniencia, descuento, *hard discounts*, venta por internet, etc.)
- Incremento de las marcas blancas
- Importancia del *trade marketing*

Con todo, el canal de distribución más importante y pujante hoy en día es claramente el **comercio electrónico** y todo lo que hay a su alrededor: nuevos medios de pago electrónico, hiperdesarrollo, especialización y abaratamiento de la logística, etc. La venta por internet constituye una oportunidad para las empresas con pretensión de internacionalizarse porque permite reducir los ámbitos de intermediación que encarecen la venta del producto y alejan al proveedor del cliente o consumidor final. Como sabemos, la identificación y actualización de la información sobre el usuario final de nuestra oferta es un pilar fundamental sobre el que podemos innovar. Un acceso directo nos permite anticiparnos al cambio y aspirar a incrementar nuestra cuota de mercado.

El crecimiento del comercio electrónico es imparable, como lo demuestran estas estimaciones de Emarketer ([www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)) sobre ventas **B2C** (*Business to Consumer* o venta directa a consumidor final) en el mundo (ver figura a la derecha). El crecimiento de este canal constituye una buena oportunidad para la empresa con vocación internacional, especialmente para la ofertante de productos o servicios fácilmente comercializables por este medio: productos estándar, tecnología de consumo, muchos tipos de servicios, etc.

Por lo que respecta a la venta entre empresas (**B2B**, *Business to Business*), internet también está adquiriendo importancia como una forma de comercialización cada vez más pujante. Así, son cada vez más frecuentes

la búsqueda de proveedores por internet o incluso las subastas o pujas electrónicas entre proveedores homologados por el cliente.

Cada vez más, es imprescindible que la empresa cuente con una estrategia digital internacional coherente con la estrategia *offline* global de la firma. De hecho, es cada vez más frecuente la integración de ambos tipos de estrategia incluso en programas públicos de asesoramiento y apoyo económico a los exportadores, como es el caso de la **línea de apoyo a los nuevos exportadores** del ICEX denominada ICEX-NEXT ([www.icexnext.es](http://www.icexnext.es)), en la que se aportan a la firma beneficiaria consultores especializados en internacionalización digital, aparte de consultores generalistas en internacionalización.

**B2C Ecommerce Sales Worldwide, by Region and Country, 2011-2016**  
billions

|                                     | 2011            | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              | 2016              |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>North America</b>                | <b>\$327.77</b> | <b>\$373.03</b>   | <b>\$419.53</b>   | <b>\$469.49</b>   | <b>\$523.09</b>   | <b>\$580.24</b>   |
| —US*                                | \$308.64        | \$351.80          | \$395.28          | \$441.95          | \$492.07          | \$545.81          |
| —Canada                             | \$18.58         | \$21.23           | \$24.25           | \$27.55           | \$31.02           | \$34.43           |
| <b>Asia-Pacific</b>                 | <b>\$237.86</b> | <b>\$315.91</b>   | <b>\$388.75</b>   | <b>\$501.68</b>   | <b>\$606.54</b>   | <b>\$707.60</b>   |
| —China**                            | \$56.69         | \$110.04          | \$181.62          | \$274.57          | \$358.59          | \$439.72          |
| —Japan                              | \$112.90        | \$127.82          | \$118.59          | \$127.06          | \$135.54          | \$143.13          |
| —Australia                          | \$22.86         | \$25.26           | \$26.77           | \$28.31           | \$29.76           | \$31.24           |
| —South Korea                        | \$16.34         | \$17.32           | \$18.52           | \$20.24           | \$21.92           | \$23.71           |
| —India***                           | \$8.68          | \$12.12           | \$16.32           | \$20.74           | \$25.65           | \$30.31           |
| —Indonesia                          | \$0.56          | \$1.04            | \$1.79            | \$2.60            | \$3.56            | \$4.49            |
| —Other                              | \$19.84         | \$22.30           | \$25.14           | \$28.16           | \$31.53           | \$34.99           |
| <b>Western Europe</b>               | <b>\$218.27</b> | <b>\$255.59</b>   | <b>\$291.47</b>   | <b>\$326.13</b>   | <b>\$358.31</b>   | <b>\$387.94</b>   |
| —UK                                 | \$76.75         | \$87.25           | \$99.19           | \$111.30          | \$122.68          | \$132.79          |
| —Germany                            | \$38.08         | \$47.00           | \$53.00           | \$58.00           | \$62.00           | \$66.00           |
| —France                             | \$29.68         | \$33.33           | \$36.99           | \$40.35           | \$43.57           | \$46.88           |
| —Spain                              | \$15.64         | \$18.57           | \$21.57           | \$24.54           | \$27.46           | \$30.21           |
| —Italy                              | \$12.88         | \$16.16           | \$19.80           | \$23.81           | \$27.80           | \$31.25           |
| —Netherlands                        | \$7.01          | \$7.99            | \$8.98            | \$9.89            | \$10.78           | \$11.50           |
| —Sweden                             | \$5.32          | \$6.30            | \$7.32            | \$8.29            | \$9.14            | \$9.96            |
| —Norway                             | \$4.97          | \$5.82            | \$6.71            | \$7.60            | \$8.40            | \$9.02            |
| —Denmark                            | \$5.16          | \$5.90            | \$6.63            | \$7.33            | \$7.98            | \$8.50            |
| —Finland                            | \$3.29          | \$3.82            | \$4.38            | \$4.87            | \$5.31            | \$5.69            |
| —Other                              | \$19.50         | \$23.45           | \$26.89           | \$30.14           | \$33.19           | \$36.15           |
| <b>Central &amp; Eastern Europe</b> | <b>\$30.89</b>  | <b>\$40.17</b>    | <b>\$48.56</b>    | <b>\$57.96</b>    | <b>\$64.35</b>    | <b>\$68.88</b>    |
| —Russia                             | \$11.14         | \$14.48           | \$17.54           | \$20.92           | \$23.17           | \$24.78           |
| —Other                              | \$19.75         | \$25.69           | \$31.02           | \$37.04           | \$41.18           | \$44.10           |
| <b>Latin America</b>                | <b>\$28.33</b>  | <b>\$37.66</b>    | <b>\$45.98</b>    | <b>\$55.95</b>    | <b>\$63.03</b>    | <b>\$69.60</b>    |
| —Brazil                             | \$13.92         | \$16.95           | \$19.74           | \$23.51           | \$25.52           | \$27.28           |
| —Mexico                             | \$4.18          | \$6.16            | \$7.98            | \$9.88            | \$11.40           | \$12.92           |
| —Argentina                          | \$2.57          | \$3.36            | \$3.86            | \$4.79            | \$5.65            | \$6.33            |
| —Other                              | \$7.66          | \$11.19           | \$14.40           | \$17.77           | \$20.46           | \$23.07           |
| <b>Middle East &amp; Africa</b>     | <b>\$14.41</b>  | <b>\$20.61</b>    | <b>\$27.00</b>    | <b>\$33.75</b>    | <b>\$39.56</b>    | <b>\$45.49</b>    |
| <b>Worldwide</b>                    | <b>\$856.97</b> | <b>\$1,042.98</b> | <b>\$1,221.29</b> | <b>\$1,444.97</b> | <b>\$1,654.88</b> | <b>\$1,859.75</b> |

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; numbers may not add up to total due to rounding; \*excludes event tickets; \*\*includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; \*\*\*digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales  
Source: eMarketer, June 2013

## CREAR REDES COMERCIALES CON RECURSOS LIMITADOS Y LAS FÓRMULAS ESCALABLES



Hace un tiempo, el recurso a **intermediarios locales** (especialmente distribuidores) era la fórmula más utilizada entre las empresas exportadoras (junto con los agentes comerciales). Sólo las grandes empresas accedían a la condición de multinacional, con establecimiento directo en los distintos países.

Hoy en día la situación está cambiando y cada vez es más habitual que empresas de menor tamaño alcancen esta condición. ¿Qué es lo que facilita hoy ese acceso simultáneo de las pequeñas y medianas empresas a los mercados con fórmulas de implantación directa? Podemos destacar algunos de los factores que contribuyen a este fenómeno:

- **Facilidades legales:** cada vez es más sencillo constituir una empresa en un país extranjero. Es cada vez más económico y rápido. Los trámites legales y burocráticos se simplifican y hay menores restricciones. De hecho los distintos países compiten por ofrecer facilidades para la constitución de empresas, también para los extranjeros (ver a este respecto el ranking mundial de facilidad para hacer negocios en [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)).
- **Facilidades aduaneras:** progresiva reducción de aranceles, licencias, cupos, menores trabas burocráticas, abundancia de empresas especializadas, etc. (ver la web de la Organización Mundial de Turismo, [www.wto.org](http://www.wto.org), para una actualización sobre los avances continuos en la reducción de barreras aduaneras; ver también la web de la Unión Europea de apoyo al comercio exterior, <http://madb>).

[europa.eu/madb/indexPubli.htm](http://europa.eu/madb/indexPubli.htm) para obtener la información desde una óptica específicamente europea).

- **Facilidades logísticas:** se ha producido un abaratamiento muy importante de los costes de transporte y almacenamiento a nivel internacional. Asimismo, encontramos gran abundancia de operadores gestores de la logística integral de la empresa, incluyendo tareas de reparto y administrativas en destino (ver [www.icontainers.com](http://www.icontainers.com) para averiguar costes de transporte de mercancías a nivel mundial).
- **Facilidades financieras:** servicios avanzados de *factoring* a nivel internacional, entidades financieras cada vez más internacionalizadas y especializadas, productos y servicios financieros a medida de cada cliente, etc.
- **Abundancia de empresas proveedoras y subcontratistas internacionalizadas:** empresas en las que se puede delegar ámbitos específicos tales como la selección de recursos humanos, asesorías en marketing y comunicación, consultoras especializadas en materia de calidad, etc. Además, muchas de estas empresas son ya propiamente multinacionales, con lo que el conocimiento de las necesidades globales de cada cliente es cada vez mayor (ver las ya referidas [www.europages.es](http://www.europages.es) o [www.kompass.es](http://www.kompass.es) para una búsqueda de empresas proveedoras a nivel europeo).
- **Estandarización y sofisticación de los recursos de gestión:** herramientas tecnológicas globales para la comunicación y la gestión de la información, utilización cada vez mayor de recursos en la nube o basados en internet y que facilitan la gestión de la empresa globalmente desde distintas ubicaciones, etc.
- **Generalización de las competencias en materia de idiomas y homologación de pautas**

**culturales:** cada vez está más generalizado el dominio del idioma inglés y otras lenguas extranjeras. Además, cada vez son más homologables los modelos formativos entre los distintos países, así como son más similares las pautas de comportamiento y los arquetipos culturales entre los profesionales de distintos países, lo que es compatible con la conservación de las culturas locales. Todo ello facilita la comunicación.

Todas estas ventajas y otras son las que facilitan que las empresas de menor tamaño e inferiores recursos puedan iniciar una carrera internacional que les permita manejar redes comerciales en el exterior con mayor continuidad, pues los esfuerzos son cada vez más graduables en función de las capacidades de cada empresa y su propio ritmo de expansión internacional.

Naturalmente, no siempre las empresas han de contar con implantación directa en cada uno de los mercados, aunque sí es cada vez más necesario que se planteen su expansión internacional buscando el control de las redes a medio o largo plazo, única perspectiva que va a permitir la permanencia comercial en los mercados.

# RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA CREAR REDES COMERCIALES EN EL EXTERIOR

07



¿Cómo debemos manejar las distintas formas de acceso si pretendemos incrementar nuestra penetración en los mercados internacionales? Éstas serían algunas recomendaciones prácticas.

De manera previa a nuestra introducción en la zona de interés es necesario **investigar, cuantificar y evaluar cada uno de los mercados** donde vayamos a operar, de tal modo que visualicemos un recorrido definido y particularizado para nuestra consolidación en éstos.

Ante una limitación de recursos, debemos determinar por anticipado en cuántos mercados y en cuáles, nos podemos implantar de manera sólida y con posibilidades de éxito en función de nuestros recursos y de nuestras posibilidades de éxito. Una vez realizada la estimación, debemos optar por formatos escalables que nos permitan un desembarco gradual, así como diseñar estrategias alternativas para el resto de mercados en función de su respectivo potencial.



En mercados donde no nos implantemos directamente, tenemos que planificar una estrategia que nos permita, en lo posible, mantener y consolidar la penetración futura en cada mercado:

- Si optamos por un **agente multicartera**, nuestra política ha de ser especialmente marquista, invirtiendo recursos, en la medida de lo posible, en la gestión directa con cada cliente captado y estableciendo estrategias activas de seguimiento y fidelización.
- Si no hay más opción que un **distribuidor**, conviene establecer una relación colaborativa en la medida de lo posible, con el fin de mantener una imagen bien diferenciada frente al cliente final, contribuyendo proactivamente a las acciones de promoción y comunicación que potencien nuestra marca (invertir por nuestra parte en publicidad a cambio quizá de un menor descuento para el distribuidor).
- **Brokers** y **tradings** pueden aportar ventas puntuales, pero es difícil conseguir penetración en los mercados a través de ellos, por lo que no deberíamos darles derechos sobre los mercados que atiendan. Debemos evitar que la gestión de la marca escape a nuestro control.

En general, no tenemos que perder nunca de vista que nuestro camino para la penetración en los mercados debe basarse en una estrategia visible de marca y diferenciación. Siempre podemos esforzarnos por mejorar un poco más nuestro nivel de proactividad comercial y nuestra visibilidad.

Además, hemos de tener siempre disponible un “plan B” para cuando nos falle la opción de acceso inicialmente escogida. Con ello minimizaremos los costes del cambio de estrategia de penetración.

Es fundamental tener presente que una cosa es que nos compren y otra, que cuenten realmente con nosotros. Esto último sólo se consigue con el reconocimiento por parte del usuario, por su recuerdo de marca y por la con-

fianza que haya depositado en ella. Y, para ello, sólo hay un camino: estar cada vez más cerca del cliente final. Este acercamiento es posible mediante fórmulas lo más directas posibles, que nos permitan intervenir en los procesos comerciales en la medida de lo posible. De ahí la pujanza de la creación de delegaciones y filiales en el exterior, el envío de expatriados y la contratación de directivos locales, el comercio electrónico, las fórmulas de asociación vía *joint-ventures*, etc. En un mundo globalizado, éste es el escenario en el que vamos a tener que actuar.

## LA IMPORTANCIA DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN



Las empresas que emprenden el camino de la internacionalización muy a menudo dan palos de ciego a la caza y captura de oportunidades en el exterior. No quieren desperdiciar ninguna oportunidad y frecuentemente se dejan llevar por sus intuiciones a la hora de tomar decisiones. Pero llega un momento en el que ven que por ahí no consiguen sus objetivos y deciden detenerse, pensar y centrar el tiro, no sin antes haber invertido mucho tiempo y dinero con escasos resultados prácticos.

¿Por qué hay en porcentaje tan pocas empresas españolas que tengan un éxito real en los mercados exteriores, como destacan diversos estudios del Instituto Español de Comercio Exterior? Hay algunos casos en los que ciertas empresas han obtenido un resultado rápido y sin gran esfuerzo en su andadura internacional. Entre otros factores que pueden haber colaborado para su éxito podríamos destacar:

- Disponían de un **producto/servicio innovador** para el que todavía había poca competencia (hasta que llega un momento en el que ésta aparece y les borra del mercado, salvo que adopten una estrategia previa defensiva)
- O bien descubrieron un **nicho internacional desabastecido** o con una oferta poco competitiva en la que encontraron grandes márgenes (situación que dura hasta que aparecen los competidores para “compartir el botín”)
- O bien han tenido la oportunidad de encontrar un **acceso privilegiado al mercado**. Pero es raro que con esto puedan consolidar el mercado exterior más allá de la oportunidad concreta.

En todo caso, ésta no es la situación habitual. En la mayoría de los casos podemos llegar a dominar nuestro negocio, pero es difícil que ofertemos algo que sea tan especial como para que nos lo arrebatan de las manos a la primera de cambio: lo normal es tener que competir en un entorno repleto de competidores similares a nosotros.

Las empresas que tienen éxito en los mercados exteriores son normalmente aquellas que son capaces de abordarlos en términos de proceso de **emprendeduría empresarial**. Son las que lanzan una iniciativa empresarial de manera profesional, aprovechando las oportunidades internacionales con una estrategia que les permita no desviarse del camino trazado.

¿Por qué hace falta una estrategia para tener éxito en la internacionalización? Porque nos permite reducir incertidumbres, descartando posibles errores mediante el estudio y la reflexión suficiente, de forma previa a la actuación. Se trata en una palabra de simular escenarios de manera informada y razonada, descartando situaciones de excesivo riesgo y descubriendo oportunidades gracias al estudio y a la consulta a los expertos.

Una estrategia es también una “lógica”, una coherencia de planteamientos, que no garantiza resultados seguros, pero sí reduce los errores y disipa muchas incertidumbres.

¿Cuáles serían los hitos fundamentales de un **Plan Estratégico de Internacionalización**? Habría cinco elementos ineludibles:

1. Descubrir cuál es el **potencial de internacionalización** de la empresa. Una firma ha de ser plenamente consciente de cuáles son sus puntos fuertes a la hora de competir, así como ha de ser capaz de identificar sus debilidades, con el fin de hacer un sincero ejercicio previo de evaluación de las propias capacidades y posibilidades de hacer negocio en el entorno internacional. Debemos ser capaces de formular una apuesta de valor para posteriormente buscar los mercados en los que tengamos más posibilidades de éxito *a priori*. A veces este ejercicio implica seleccionar

sólo una parte de nuestro catálogo de productos o servicios. La identificación del producto/servicio o del modelo de negocio a internacionalizar condicionará el resto de los pasos del Plan.

2. **Investigar los mercados y seleccionar los más idóneos.**

La primera tentación de cualquier empresa es echar el anzuelo a todos los mercados posibles, sin renunciar a nada. De manera puramente oportunista, se envían *mailings* masivos, se buscan intermediarios que vendan en cualquier país, se participa en misiones comerciales a cualquier mercado simplemente porque nos ha llegado una circular, etc. O bien se seleccionan los mercados por factores azarosos, tales como las propias filias o fobias. Con frecuencia esta falta de criterio nos lleva nuevamente a dar palos de ciego, con el consiguiente esfuerzo baldío. Es importante en este sentido dotarse de un método, primero de investigación y luego de selección de los mercados potencialmente más interesantes. Para investigarlos es preciso dedicar el tiempo suficiente a recopilar información en las principales fuentes, afortunadamente de fácil acceso hoy en día por internet. Hemos de ser selectivos y analizar información que encaje con nuestro posicionamiento y posibilidades reales a nivel internacional, según el análisis efectuado en el primer paso. Con toda la información recopilada, hemos de ser capaces de manejarla de manera sistemática y con la metodología adecuada para tratarla, identificando los ítems clave para obtener una lista clasificada de mercados con mayor potencial para nuestro negocio. Sólo entonces es cuando concentraremos nuestros esfuerzos en una lista corta de mercados e incrementaremos nuestras posibilidades de introducción.

3. Decidir cuál es la **forma de acceso óptima al mercado**. Ya ha pasado el tiempo en el que las empresas se introducían en los mercados únicamente por medio de agentes comerciales y distribuidores. Aunque estas figuras pueden

seguir siendo interesantes en muchas ocasiones, no siempre conseguimos con ellos el grado de penetración necesario para lograr una presencia fuerte en el mercado. Hemos de ser capaces de valorar las fórmulas alternativas anteriormente tratadas, tales como las alianzas y consorcios, las *joint-ventures*, la implantación por medio de delegaciones, oficinas de representación y filiales, etc. Estas fórmulas nos ayudan a controlar mejor las variables de mercado, alcanzando un mejor conocimiento de éstos, de sus cambios, de las tendencias, así como un acceso más directo a los clientes y la satisfacción permanente de sus necesidades, clave decisiva hoy en día para el éxito internacional. En este campo es muy importante también manejar desde la empresa las últimas tecnologías en marketing digital con el fin de dominar nuestro posicionamiento online y derivarlo hacia la forma de acceso específicamente elegida para cada país donde operemos.

**4. Elaborar un mix de marketing adaptado a cada mercado.** Un acceso profesional a los mercados más idóneos por medio de fórmulas comprometidas y directas nos permite con mayor facilidad elaborar una oferta mucho más adecuada que la de nuestros competidores. En este sentido es crucial: 1) aportar un producto adaptado, con las cualidades que va a valorar realmente el mercado, 2) elegir una política de precios que nos permita alcanzar el valor óptimo en términos de ventas y beneficios (sin renunciar a márgenes adicionales a los que nos permitiría la entrada indirecta por medio de un intermediario), 3) dirigir el producto al canal de distribución más adecuado facilitando al máximo su implicación, y 4) enfocar la política de comunicación de la manera más efectiva posible con el fin de que el último comprador perciba de manera clara las ventajas propias y específicas de nuestro producto o servicio.

**5. Invertir los recursos humanos y financieros**

necesarios. Ante el elevado nivel de competencia internacional en los mercados, tanto local como internacional, concentramos en los mercados clave y atacarlos de manera profesional e intensiva va a requerir que dediquemos los recursos suficientes en términos de personal dedicado y formado, así como un presupuesto suficiente para la promoción, los viajes, la adaptación del producto, la atención a la red, etc. Es por ello imprescindible que nuestro Plan de Internacionalización contenga un plan económico-financiero en el que contemplemos las necesidades de liquidez para financiar las acciones previstas hasta que obtengamos el retorno esperado. Habremos de valorar si los recursos económicos pueden obtenerse del propio balance de la empresa, de ayudas públicas para actividades de internacionalización o de una aportación extraordinaria de capital. Es importante evitar, en todo caso, que un plan de acceso a los mercados quede a mitad de camino por falta de fondos, pues entonces todo el esfuerzo habrá sido en vano.

Es importante comprender que las oportunidades de negocio a nivel internacional son abundantes, pero no porque pretendamos encontrarnos en el camino con minas de oro que nadie haya descubierto, sino porque seamos capaces de hacer un buen trabajo a partir de nuestro saber hacer y de nuestro método, trabajo y esfuerzo.

Para mayor información sobre cómo elaborar un **Plan de Internacionalización de Empresas**, véase la publicación del CEEI elaborada por este mismo autor en [http://www.empremjunts.es/descargas/330\\_descarga.pdf](http://www.empremjunts.es/descargas/330_descarga.pdf).

09

## CONCLUSIÓN: INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SIGLO XXI



¿Por qué unas empresas triunfan y otras fracasan en la aventura internacional? Aunque no hay una ciencia exacta, hay empresas que han comprendido el nuevo escenario internacional y abordan la “internacionalización” desde una perspectiva contemporánea, valiente y adecuada, superando antiguas ideas relacionadas con la actividad en el exterior. El éxito en la internacionalización es en gran medida una cuestión de **cambio de la cultura de la organización**.

¿Qué es lo que ha cambiado? ¿Por qué unas empresas lo enfocan adecuadamente y otras no? Podríamos afirmar que hay algunas empresas que el cambio es la esencia de nuestro tiempo. Ello afecta a las condiciones de acceso de las empresas a los mercados. Lo que hoy es una ventaja competitiva deja de serlo mañana con toda seguridad. Y es que todo va muy rápido, quizá demasiado rápido.

Estos son algunos de los tópicos habituales sobre los mercados exteriores que muchas empresas ya han superado:

- *“Lo que hace falta es sólo encontrar buenos contactos en el exterior”*. Evidentemente es importante contactar con los compradores y prescriptores adecuados que nos permitan conseguir hacer negocio. Pero ya no basta sólo con esto. Dichos compradores y prescriptores no tienen capacidad para comprar cualquier cosa: hay tanta competencia y tanta información sobre el mercado que nuestro producto o servicio tiene que ser competitivo por sí mismo y aportar valor en un contexto global de sobreoferta y máxima competencia. El comprador va a estar muy atento a que con nuestra oferta pueda resolver sus necesidades y eso es lo que va a valorar fundamentalmente. Las empresas españolas que han triunfado en el exterior han sabido actuar estratégicamente, han escuchado las necesidades concretas de cada mercado y se han adaptado para dar al cliente lo que en cada momento necesita.
- *“Lo que importa es ofrecer un producto o servicio a buen precio”*. El precio es efectivamente determinante y la tendencia al abaratamiento general es un hecho, salvo para los productos de prestigio. Pero el factor precio debe ser compatible con el valor aportado y percibido. No podemos competir sólo vía precios, pues es fácil que aparezca en cualquier momento un competidor más económico y nos desplace automáticamente. El buen precio debe proceder de una buena relación calidad/precio de la oferta global o de las ventajas tecnológicas que nos permiten mantener nuestra ventaja competitiva por la reducción de costes. Si examinamos las empresas españolas exitosas en el exterior, todas se han esforzado por invertir en I+D y por su carácter innovador, no sólo por ser las más económicas.
- *“Mientras tenga un buen producto o servicio seguiré exportando”*. Los clientes internacionales valoran cada vez más la capacidad del proveedor de estar atento permanentemente a sus necesidades y problemas, pues aquellos a su vez se mueven en un entorno competitivo sometido a continuo cambio y necesitan ayuda para sobrellevar esta situación. Lo que se va a valorar, más que la ventaja puntual de un producto/servicio, es nuestra capacidad de ser buenos proveedores, buenos “solucionadores de problemas”. Esto nos facilitará “estar ahí” en el momento en el que el producto o servicio que suministramos deje de tener valor, lo que sucederá cada vez más pronto. Es cada vez más importante estar cerca del cliente, tanto física como mentalmente. Las empresas españolas exitosas internacionalmente han buscado fórmulas de implantación en los mercados que les permitan comprometerse con los mercados y participar día a día de sus problemas, estando próximas al cliente.
- *“Todos los mercados son iguales”*. Aunque la globalización conlleva la aparición de marcas globales, los formatos comunes de establecimientos, unos hábitos de vida similares, etc., aún subsisten profundas diferencias culturales entre los países que hacen que el combinado final haga a éstos realmente muy diferentes. Además, las sutiles diferencias en la actuación de las empresas son justamente lo que hace cada vez más que unos actores de mercado tengan éxito y otros no: la batalla final se juega al final en la letra pequeña. Las empresas españolas con éxito en la distribución textil, por ejemplo, son capaces de conjugar un enfoque global de marca y de producción con profundas adaptaciones adecuadas al posicionamiento concreto de la marca en cada mercado, adaptando el mix de producto y precio en función del entorno competitivo concreto.
- *“No necesito a nadie para hacer negocios en*

*el exterior*". El ágil manejo de las alianzas y el trato con las personas marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado. El socio local, por ejemplo, no sólo nos permite reducir la distancia cultural, traducir nuestros esquemas a las características propias del mercado, sino que, además, nos facilita conseguir la proximidad necesaria al mercado. Además, nos permite aprender del entorno local y asumir una perspectiva que nos permita incorporar ventajas a nuestra estrategia local en el resto de mercados. Las grandes empresas españolas no han tenido problema alguno en establecer *joint-ventures* con empresas locales en mercados difíciles de manera permanente o bien como medida de aterrizaje. Han sabido manejar las alianzas y modificarlas en función del recorrido realizado. Por otro lado, estas empresas reconocen el talento de las personas y contratan recursos humanos cualificados que les permitan conseguir sus objetivos.

- “*Ser pequeño es una ventaja*”. Ser pequeño supone normalmente estar muy escaso de los recursos humanos y financieros necesarios para trabajar los mercados en condiciones de equilibrio con respecto a nuestros competidores locales e internacionales. Las empresas españolas son normalmente “enanitas” en términos internacionales, a excepción de las grandes empresas que son justamente las que más éxito han tenido a nivel internacional porque han sabido y podido invertir y obtener retornos a medio plazo. Cuando las empresas carecen del tamaño suficiente es recomendable formar grupos y alianzas con el fin de unir fuerzas para afrontar el camino al exterior.
- “*Ya lo sé todo sobre mi negocio*”. Las condiciones actuales de nuestro entorno hacen que los cambios en los clientes, consumidores, tecnología, etc. sean tan rápidos que podemos quedarnos fuera de juego muy rápidamente en cuestión de meses. Son frecuentes los casos de famosas empresas de caída meteórica ante la pujanza

de un competidor innovador. Es por eso que las empresas exitosas que operan en los mercados internacionales utilizan la ayuda de expertos y de sistemas de información y análisis con el fin de estar bien atentos a los cambios y oportunidades del entorno.

Si hubiera que sintetizar el cambio de paradigma desde la mera “exportación” hacia la “internacionalización”, podríamos resumirlo en que las empresas exportadoras participan del enfoque: “Hago esto y tengo que ver dónde lo puedo colocar”. Esto ya no funciona. Las empresas exitosas en los mercados internacionales lo ven de este modo: “**¿Cómo trasladar y adaptar mi modelo de negocio a otros mercados para poder competir?**”. Se sitúan más bien en la piel del “emprendedor” antes que en la del mero exportador.

La empresa que triunfa en los mercados es la empresa que “emprende internacionalmente” y, por tanto, no descuida ninguno de los aspectos propios del lanzamiento y consolidación de una empresa: investigación del entorno y los clientes, organización de la producción, control del marketing y las ventas, política de marca, gestión racional del talento y los recursos humanos, etc.

Y, por último, no hay que dejar de recalcar una y otra vez la importancia de la **innovación** como el factor fundamental de competitividad y la base para un proceso sólido de expansión internacional. Ante la intensificación continua de la competencia a nivel internacional, para el éxito en los mercados internacionales son ineludibles tanto el mantenimiento de una actitud permanente generadora de innovación como el manejo adecuado y proactivo de las redes comerciales internacionales.

En suma, la internacionalización no es un mero asunto de ventas sino una cuestión de crecimiento y desarrollo empresarial.



GENERALITAT  
VALENCIANA

**ivACE**  
INSTITUTO VALENCIANO DE  
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



**UNIÓN EUROPEA**  
Fondo Europeo de  
Desarrollo Regional

*Una manera de hacer Europa*