



La reactivación del proceso de internacionalización de la empresa española tras la crisis

Las empresas españolas han solido identificar internacionalización con exportación. Esto en la mayoría de los casos ha significado un escaso compromiso con los mercados objetivo, es decir, escasas oficinas comerciales y unidades de venta propias y también escasas implantaciones propias, adquisiciones y alianzas con empresas extranjeras. Pero eso tiene que cambiar. Estas son algunas reflexiones de carácter estratégico que deberían considerar las empresas en sus procesos de expansión internacional, especialmente en el presente horizonte 2015.

Joaquín Amat Royo, consultor en Estrategia Internacional



Las empresas españolas ya entendieron con la entrada de España en la CEE, que el mercado nacional no era del dominio exclusivo de las empresas locales y fueron sometidas a un intenso ataque de competidores extranjeros. Dicha situación implicó que las empresas tomaran iniciativas estratégicas de carácter reactivo. Tales iniciativas aportaron, entre otras características, mejoras en la competitividad, que favoreció tanto sus operaciones en el mercado nacional como en la aproximación a nuevos mercados internacionales.

Los principales mercados internacionales del momento se concentraban en los nuevos socios de España que, hasta la fecha de hoy, siguen siendo los principales destinos de las exportaciones de nuestro país. En 2013, el 57,1 % de la exportación española se ha dirigido a la zona-euro, y el 18,1 % al resto de Europa, mientras que otros destinos los han protagonizado Asia, con un 10,4 %, África con un 8,2 %, América del Norte con un 4,9 % y el resto de América, un 0,1 %.

Las iniciativas de cambio de estructura de la empresa española eran referidas a aspectos

básicos, como la creación de un departamento de exportación, disponibilidad de material en idiomas extranjeros, asistencias a ferias internacionales, obtención de capacidades y habilidades para gestión de divisas, logística internacional, sistemas y certificaciones de calidad, etc. Todos ellos, elementos que posibilitaron el acceso a nuevos mercados con ligeras modificaciones de la estructura de empresa e incorporando habilidades que, además de permitir el acceso a esos mercados, producían un efecto enriquecedor y carácter innovador en la propia gestión de las empresas.

La proximidad geográfica a los nuevos mercados, con la facilidad de desplazamiento y logística y el gran avance, con la implantación de la moneda única, han sido factores que han condicionado el modo de entrada y grado de compromiso de la empresa española con sus principales mercados de destino.

La exportación como modo de internacionalización ha imperado en el tiempo, con escasos

avances en el grado de compromiso con los mercados objetivo, es decir, escasas oficinas comerciales y unidades de venta propias y también escasas implantaciones propias, adquisiciones y alianzas con empresas extranjeras.

De hecho, en los casos en que las empresas españolas han incrementado su participación activa en nuevos mercados, a través de fórmulas que implican mayor compromiso que la exportación, han sido titulares de periódicos y revistas en nuestro país, como casos de éxito y modelos de internacionalización.

SITUACIÓN EN EL ACTUAL CONTEXTO INTERNACIONAL

La situación ha cambiado y el reto actual, tanto de las grandes empresas españolas como de las Pymes, hace que deban enfrentarse a la cuestión fundamental de cómo crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un entor-

La proximidad geográfica a los nuevos mercados, con la facilidad de desplazamiento y logística y el gran avance, con la implantación de la moneda única, han sido factores que han condicionado el modo de entrada de la empresa española en sus mercados de destino.



El imperativo estratégico al que se enfrentan las empresas de todos los tamaños es cómo responder a la doble presión de la liberalización comercial y la creciente competencia internacional

no de creciente complejidad en los negocios internacionales.

El imperativo estratégico al que se enfrentan las empresas de todos los tamaños es cómo responder a la doble presión de la liberalización comercial y la creciente competencia internacional que se ve incrementada por la participación de empresas procedentes de países emergentes.

La exportación como modo básico de entrada y las formas tradicionales de competir, donde las empresas podían diferenciarse sobre la base tecnológica, producto o precio, están desapareciendo rápidamente y las empresas tienen que buscar nuevas propuestas de creación de valor.

Las empresas que han accedido o pueden acceder a los beneficios de los mercados internacionales, como instalaciones de producción de bajos costes, economías de escala en producción, gestión de marketing en comercialización y distribución, les resulta posible traducir estos beneficios en precios más bajos y les permiten ser capaces de competir con éxito con las empresas que siguen atrapadas en viejos supuestos sobre el funcionamiento de la actividad empresarial internacional.

EXPERIENCIAS RECIENTES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las motivaciones reactivas de expansión internacional han constituido uno de los principales impulsores de la expansión internacional de gran número de empresas españolas, acuciadas por la caída de la demanda del mercado interior.

Toda motivación reactiva no tiene porqué implicar la existencia de un proyecto improvisado y cortoplacista. No obstante cualquier iniciativa internacional que no cuente con un encaje en

el Plan Estratégico de las Organizaciones corre el peligro de no contar con las suficientes sinergias para hacerlo viable.

Construcción y obras públicas

Hemos asistido al inicio de la presente crisis y al deterioro del sector de la construcción, que llegó a ser el principal impulsor del crecimiento de la economía española. La salida empresarial a tal situación planteó distintos modelos y zonas geográficas de expansión internacional, con objeto de permitir mantener la viabilidad empresarial, fundamentalmente centrada en el mercado local.

Una vez más, las afinidades culturales y la proximidad geográfica fueron un factor clave en los planes de crecimiento internacional del sector, teniendo en cuenta el bajo crecimiento de los mercados europeos y el tradicional y oficioso proteccionismo de los mismos, en lo que se refiere al sector de construcción, por lo que ha existido un escaso flujo de acciones hacia Europa.

Las iniciativas en el continente latinoamericano, Oriente Medio y Norte de África chocaron con segmentos de mercado, dinámicas empresariales locales y modelos de negocio que no se han adaptado estrictamente a las ventajas competitivas generadas por las empresas españolas en el mercado local.

La dinámica de realización de presupuestos de las grandes constructoras, tan habitual en la obra pública española, en donde los beneficios se generaban a través de las modificaciones debidas a incidencias no esperadas y ampliaciones sobre el diseño del proyecto inicial, está siendo el principal inconveniente en la consolidación de su presencia internacional.

Recientes fracasos de las grandes constructoras en Estados Unidos, Latinoamérica, Oriente Medio y Turquía sugieren que el modelo de negocio y prácticas del sector en España no son extrapolables a los mercados internacionales, en donde

el cliente entiende y acuerda un precio cerrado contra entrega de la obra, sin aceptar modificación alguna por incidencias surgidas durante el proceso de ejecución del proyecto.

También tales dinámicas incluyen en algunos casos las constructoras que no han podido asumir las prácticas de subcontratación local, cuyas empresas suelen operar mediante pagos a cuenta a la firma de contrato y plazos de pago muy inferiores a los plazos implementados en España y que superan de forma efectiva los 180 días.

Asimismo, las prácticas aplicadas en España en cuanto a la flexibilidad exigida a los subcontratistas no son aceptadas por subcontratistas en otros mercados internacionales.

Ni qué decir tiene que una gran constructora, por su tamaño y volumen, no cuenta con ventajas competitivas en todos los sectores que implican obra pública y privada, como ha venido ocurriendo tradicionalmente en España.

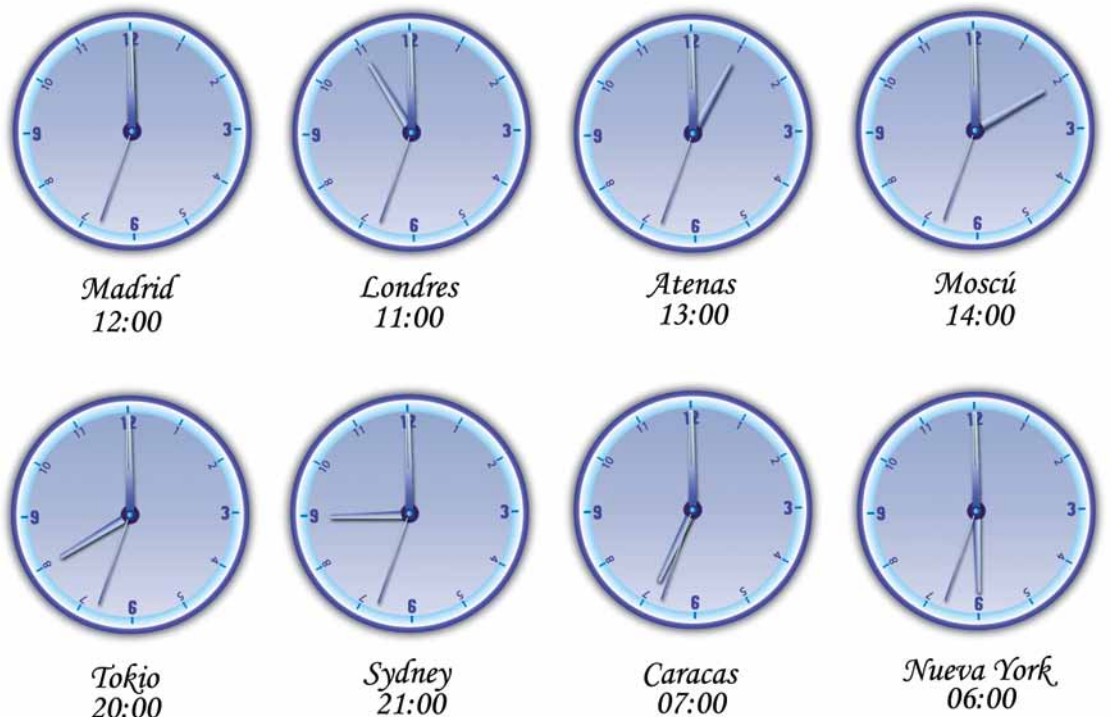
En cuanto a constructoras de menor tamaño que se focalizaron en mercados próximos en expansión en infraestructuras y viviendas, en el Norte de África, se enfrentaron a nuevos retos.

En Marruecos, con una dinámica activa de promoción de viviendas de bajo coste, el constructor español se enfrentó a proyectos con escasa descripción técnica y precios de referencia extremadamente reducidos para los estándares que las empresas españolas habían operado en nuestro mercado.

Los resultados han sido tremendamente complejos debido a que, para conseguir mantener márgenes con los precios presupuestados, se han tenido que bajar los estándares de calidad y acabados.

La indefinición de la descripción técnica del proyecto y los costes locales superiores a los previstos han conducido a situaciones

La internacionalización no es un apéndice, una iniciativa puntual, sino una decisión empresarial de alto contenido estratégico que condiciona la estructura y evolución de la empresa en los próximos años hasta alcanzar su integración internacional.



Un modelo de negocio con éxito en España no implica ineludiblemente que sea operativo y que pueda mantener las ventajas competitivas generadas en el mercado internacional

conflictivas de difícil resolución en dichos mercados.

En cambio, en Argelia, la lenta dinámica local de los procesos ha desanimado a gran número de operadores españoles del sector a pesar de los grandes proyectos previstos tanto de carácter público como privado.

Alimentación

En el sector alimentación y siempre en decisiones de crecimiento y expansión internacional reactivas, hemos cosechado experiencias distintas y divergentes.

La gestión de grandes volúmenes en aceite de oliva y carne de cerdo no ha sido una referencia de buenos resultados. Mientras que el liderazgo en aceite de oliva y a pesar de encabezar en ranking mundial de producción, ha resultado difícil activar grandes volúmenes de producción con destino nuevos mercados de exportación.

La experiencia acumulada por envasadores españoles con larga experiencia y éxito en mercados internacionales marca una hoja de ruta a seguir, que se caracteriza por:

- Creación de marca
- Penetración lenta
- Gran actividad de marketing de consumo
- Fidelización de consumidor

Todo ello ha implicado la necesidad de identificar mercados potenciales, asociaciones comerciales locales y promoción local.

Sin duda, ha planteado procesos realizados a largo plazo, con inversión de recursos y captura lenta y paulatina de cuota de mercado local.

La aparición de China como principal consumidor potencial a nivel mundial, permite analizar diversas situaciones de empresas españolas en el país asiático y que, a modo de ejemplo, están

indicando la tendencia de los grandes nuevos mercados emergentes.

Como primer mercado mundial objetivo, plantea las siguientes cuestiones a las que la empresa española debe hacer frente:

- Concurrencia masiva de los principales competidores internacionales procedentes de países con clima mediterráneo de todo el mundo.
- Dificultad por seleccionar mercados específicos, segmentos de mercado, perfiles de consumidores actuales y futuros, y que en países como China pueden ser divergentes.
- Valor de marca que se relaciona con la calidad percibida a través de su imagen internacional, premios y galardones a la calidad conseguidos en China e internacionalmente, así como experiencia en marketing de alimentación en China.

Sin olvidar el carácter volátil del consumidor chino que, ante la abundancia de la oferta y siendo un recién llegado al consumo de aceite de oliva, se encuentra en posición abierta para atender y probar permanentemente potenciales nuevas propuestas de producto.

Si los condicionantes anteriores de mercado no fueran suficientes, hay que añadir la compleja gestión local del aceite envasado en origen: registros, licencias, certificaciones de empresa y producto y denominaciones de origen, entre otros. Además de todos aquellos factores que exigen una gestión eficiente de márgenes que, en China, en venta al consumidor, puede llegar a alcanzar cuatro veces el precio *ex works* de fábrica. Sin nombrar envasados y formatos específicos, además de la compleja red de intermediarios que caracteriza el mercado chino.

Por otro lado, podemos identificar a los grandes envasadores españoles que cuentan con instalaciones y nivel de competitividad en que les encaja la venta de granel, en donde los volúmenes y la inmediatez han sido factores determinantes.

Se ha popularizado que los grandes envasadores chinos de aceite incluyan en sus ofertas de aceite en el mercado local mezclas que incluyen aceite de oliva con aceite de palma y otros aceites.

Su tendencia incremental de compra los ha convertido en cliente objetivo de las grandes compañías oleícolas españolas, con lo que su poder de compra y gestión de compras altamente eficiente, ha convertido el producto en cuasi una commodity, con escasos atributos diferenciales asociados a servicio, compromiso, continuidad y alianza con la empresa española.

En cuanto a la carne de cerdo, de la que China es deficitaria e importadora, tanto la Administración española como nuestras empresas han ido al rebufo de los competidores internacionales.

Las exigencias en origen de la Administración china en cuanto al nivel sanitario requeri-

do, así como lentitud en la gestión y ciertas deficiencias identificadas en inspecciones a mataderos españoles por parte de inspectores chinos, han demorado desde antes de 2005 el acceso masivo de productores españoles a este mercado asiático.

La actual acción estratégica del país oriental por gestionar la producción de alimentación local y asegurarse directamente producción internacional propia en mercados extranjeros puede ir reduciendo paulatinamente el atractivo del mercado de carne fresca en el país.

Sector industrial

El sector industrial ha ido focalizando su crecimiento internacional en Latinoamérica, Norte de África, Oriente Medio y Europa, fundamentalmente. Se observa que las empresas con dificultades de expansión internacional se han visto aquejadas

La necesidad de contar con un proyecto estratégico de expansión internacional, donde se integren e impliquen todas y cada una de las funciones de la empresa, constituye el factor clave del éxito del proyecto



Un mayor grado de compromiso local, aproxima al consumidor a la empresa y permite reducir la intermediación en la distribución, obteniendo una mayor información especialmente valiosa del comprador

de escasa recepción y atención por parte del comprador, dado principalmente a que percibe la iniciativa de la empresa española como reactiva y temporal debido a la caída de la demanda en el mercado español y la búsqueda de nuevos mercados internacionales, pero sin asumir compromisos locales que impliquen continuidad en el mercado.

Es decir, se encuentran a faltar oficinas comerciales, disponibilidad de *stock* local y servicio post venta, condicionantes que permitirían acceder directamente al cliente final. La percepción de la falta de compromiso con el mercado objetivo induce a pensar en una escasa adaptación local.

Asimismo, las dificultades de expansión y crecimiento internacional de algunas empresas españolas se identifica con un bajo perfil internacional con escasez de acciones de marketing on-line (característica tradicional limitativa de las empresas industriales), poca presencia sistemática en eventos y ferias internacionales y bajo nivel de adaptación empresarial a los mercados objetivo.

Todo ello conlleva que los potenciales socios locales de países objetivo estén recibiendo propuestas de competidores europeos y norteamericanos, en donde la diferenciación de atributos ofrecidos por la empresa española frente a sus competidores, sea escasa y dificulte su consolidación como un operador más en el mercado objetivo.

CLAVES PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA ESPAÑOLA PARA 2015

Las descripciones realizadas en sectores de actividad y mercados no son exhaustivas, exclusivas y, por supuesto, no constituyen un ejemplo de todas las empresas españolas; pero por sí mismas sugieren reflexiones de carácter estratégico que deberían considerar las empresas españolas en

sus procesos de expansión internacional, especialmente en el presente horizonte 2015.



Fuente: Propia

Identificación de competencias estratégicas

Implica la identificación de las competencias claves de las empresas y que constituyen el factor clave de su éxito.

Un modelo de negocio con éxito en España no implica ineludiblemente que sea operativo y que pueda mantener las ventajas competitivas generadas en el mercado español a nivel internacional.

Los actuales desafíos requieren consolidar y potenciar las competencias claves, con ejercicios permanentes de *benchmarking* con competidores internacionales, procediendo sistemáticamente a la actualización, mejora y optimización, fundamentando tal evolución en la implementación

de una dinámica innovadora en la organización que persiga el mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa a nivel global.

identificación y selección de nuevos mercados

No presupone un ejercicio teórico exento de componentes estratégicos de la propia empresa, sino más bien el análisis de la capacidad de la empresa por explotar sus competencias claves en un determinado mercado internacional y que puedan ser percibidas por el mismo, mediante el diseño de un modelo de negocio que permita encajar las competencias de la empresa con el perfil del mercado objetivo seleccionado.

Implicación y compromiso con los mercados seleccionados

El exceso de oferta en nuevos mercados internacionales exige un mayor compromiso local

que permita a los nuevos clientes percibir la apuesta de la empresa por su mercado. En ello cobran especial relevancia las oficinas de venta propias y/o asociadas, servicios técnicos y post venta, disponibilidad de stocks locales, asimismo la gestión de iniciativas de marketing y promoción adaptados al perfil, dinámica y valores del comprador local.

Todos ellos son factores que indican la apuesta firme de la empresa española por el mercado local y convencen del proyecto de integración y consolidación de su posición en el nuevo mercado.

Qué duda cabe que, un mayor grado de compromiso local, aproximará al consumidor o comprador final a la empresa y permitirá reducir la intermediación en la distribución. Con ello se obtendrá en consecuencia una mayor información, y además especialmente valiosa, del comprador.

La necesidad de contar con un proyecto estratégico de expansión internacional, donde se integren e impliquen todas y cada una de las funciones de la empresa, constituye el factor clave del éxito del proyecto.



Cualquier decisión de internacionalización empresarial iniciada con motivaciones exclusivamente “reactivas”, actualmente, se encuentra limitada en su alcance y consolidación mercados internacionales

Perfil internacional de la empresa

La internacionalización no es un apéndice, una iniciativa puntual, sino que es una decisión empresarial de alto contenido estratégico que condiciona la estructura y evolución de la empresa en los próximos años hasta alcanzar su integración internacional.

Entender el mercado como global, disponer de los recursos humanos con perfil internacional, dinamizar los proyectos en un entorno global, considerar a los competidores internacionales como directos haciendo que las ventajas competitivas lo sean en el entorno global, son factores, entre otros, que ayudan a identificar el grado de internacionalización de las empresas.

Plan estratégico de expansión internacional

Llegados a este punto no cabe duda que cualquier decisión de internacionalización empresarial iniciada con motivaciones de carácter exclusivamente “reactivo”, en el momento actual, se encuentra limitada en su alcance y posible consolidación en mercados internacionales.

La necesidad de contar con un proyecto estratégico de expansión internacional, donde se integren e impliquen todas y cada una de las funciones de la empresa, constituye el factor clave del éxito del proyecto. Asimismo, no cabe duda sobre la necesidad de contar con los recursos necesarios adaptados a la inversión, operatividad y dinámica financiera de los mercados objetivos: es una condición necesaria.

Con ello, el Plan estratégico pasa a ser una inversión de la cual se evalúa el retorno y deja de ser un coste comercial corriente.

Creación y gestión de marca de empresa y país

No sólo van a contar las ventajas competitivas reales, sino la imagen de empresa y

marca que le precede, en la que se valora su presencia en mercados internacionales y referencias de valor, participación en eventos de difusión internacional, presencia activa en las redes y un elevado grado de innovación de productos y servicios.

Ya no sólo sirve hacerlo, sino que cobra especial atención comunicarlo y hacerlo accesible a clientes, potenciales clientes y prescriptores internacionales.

Qué duda cabe que existen factores externos a las empresas que propician o dificultan su crecimiento y expansión internacional. Tal es el papel de la Administración española y los organismos autonómicos de promoción internacional.

La Administración española, a través de su presencia e interlocución cualificada especialmente en países emergentes, influye activamente en la difusión de la imagen de las empresas españolas en el exterior donde, en estos momentos, se ve con reticencia su llegada y se identifica con la crisis del mercado español.

También la Administración del Estado es protagonista de la dificultad en materializar convenios de doble imposición con países objetivo, o la demora en gestionar, mediante soluciones rápidas y efectivas, la eliminación de barreras técnicas en nuevos mercados emergentes, que debería ser la prioridad para nuestras instituciones en el ámbito internacional.

No se puede obviar la reducción presupuestaria reiterada, en los últimos cinco años, de los organismos de promoción internacional, tanto nacional como autonómicos, a los que en estos momentos se les pide imaginación y creatividad para aportar nuevas propuestas promocionales que ayuden a la superación de los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas españolas en su aproximación o consolidación en mercados internacionales. ■