

PRÓXIMO DESTINO:

EL SALTO INTERNACIONAL DE LAS PYMES

**JOAN ENRIC RICART**Profesor Ordinario,
Dirección Estratégica,
IESE**JAUME LLOPIS**Profesor Extraordinario,
Dirección Estratégica,
IESE

A pesar de los avances en la internacionalización de la economía durante las últimas décadas y de la notoriedad mundial que ha alcanzado un buen número de firmas, dar el salto al extranjero sigue siendo la gran asignatura pendiente de las pymes. El artículo expone las razones que justifican la necesidad de incorporar el vector de la internacionalización en la estrategia competitiva de la empresa.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • ANÁLISIS DE
DECISIONES • INTERNACIONALIZACIÓN • PYMES

En noviembre del 2012, miles de hogares en Estados Unidos celebraron el Día de Acción de Gracias como manda la tradición, comiendo el tradicional pavo relleno. De entre todos, un reducido grupo de comensales pudo degustar uno de los que produce la empresa palentina Cascajares, que cuenta con una filial en Canadá y se ha aliado con el cocinero español **José Andrés**, muy popular en Estados Unidos, para “hincarle el diente” a este enorme mercado. En esta primera fase de “abordaje”, Cascajares comercializó una producción exclusiva de tan solo 1.000 pavos asados. Pero su plan de negocio prevé triplicar la cifra en el 2013 y el 2014, hasta alcanzar las 9.000 unidades.

La de Cascajares es la historia de una pequeña empresa fundada en 1994 por dos jóvenes emprendedores, **Alfonso Jiménez** y **Francisco Iglesias**. Como tantas otras, en el 2008 vio caer sus ventas respecto al año anterior, a causa de la crisis. Para remontar la situación, y pensando en sentar las bases de su crecimiento futuro, Cascajares hizo una apuesta tan ambiciosa como arriesgada: en plena crisis, decidió invertir en la puesta en marcha de una fábrica en Quebec. Un mercado que debía servirle –y así ha sido– como banco de pruebas y trampolín para dar el salto al potente

mercado estadounidense. El propio **Jiménez** admite que, si no hubieran apostado por la internacionalización, hoy estarían probablemente en quiebra técnica.

El ejemplo de Cascajares demuestra que también las empresas más pequeñas y con menos recursos pueden internacionalizarse con éxito si saben jugar bien sus cartas y son capaces de encontrar aliados que lleguen adonde ellas no podrían por sus propios medios. Desgraciadamente, hay pocas empresas como Cascajares. En España, y según datos del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), solo un 4% de las compañías exportan. Y de estas, únicamente un porcentaje testimonial del 1% lo hace con regularidad (es decir, ha exportado durante, al menos, cuatro ejercicios consecutivos).

Este es el punto de partida del informe *Internacionalización Empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*,¹ publicado por la Fundación CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos) y realizado conjuntamente por Deloitte y el Centro de Globalización y Estrategia del IESE, bajo la dirección de los profesores **Jaume Llopis** y **Joan Enric Ricart**. Un cuaderno práctico que pretende acompañar a las pequeñas y medianas empresas en su camino de apertura al mercado exterior, recogiendo las lecciones aprendidas por otras compañías que ya lo han iniciado antes y a través del testimonio directo de sus directivos. Un documento dirigido a

Los diez pasos de la expansión internacional



1

La internacionalización es una **necesidad** para la empresa, pero también una **oportunidad** que no puede dejar pasar. Asegúrese de que todo el equipo directivo está comprometido y convencido de ello.



2

Todos deben tener clara cuál es la **estrategia** de la empresa, dónde se sustenta su ventaja competitiva, cuál es su modelo de negocio y cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles.



3

Examine cuáles son los **recursos** económicos y el talento directivo del que dispone para dedicar a la internacionalización.



5

Responda a las **preguntas clave**: qué actividades vamos a internacionalizar y por qué, en qué mercados debemos entrar, con qué estrategia de entrada y con qué tipo de organización inicial.



4

Concrete y analice en profundidad qué **objetivos** se persiguen con la internacionalización. Compruebe su adecuación a la estrategia empresarial.



7

Trace un **plan de acción** concreto que identifique el punto de partida, la posición deseable y los medios y recursos a movilizar para alcanzar el objetivo.

6

Analice detenidamente el **punto de partida** inicial de la organización: ¿qué queremos lograr con la internacionalización?, ¿qué capacidades y recursos necesitamos para tener éxito?, ¿qué recursos y talento tenemos disponibles para iniciar el camino?



8

Reflexione sobre las **barreras** que puedan surgir en el camino y busque la forma de sortearlas. Anticiparlas ayuda a gestionarlas mejor.



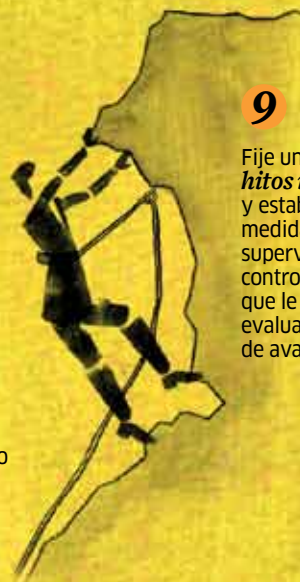
10

Empiece a andar. Mejor hoy que mañana. Y no olvide pedir ayuda cuando lo necesite.



9

Fije una serie de **hitos importantes** y establezca medidas de supervisión y control de riesgos que le permitan evaluar el grado de avance.



ESTÁ DEMOSTRADO QUE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR GLOBAL HACE A LAS EMPRESAS MÁS GRANDES, PRODUCTIVAS Y RESISTENTES A LOS CICLOS ADVERSOS

las pymes españolas pero cuyas lecciones pueden generalizarse a otras empresas y contextos.

POR QUÉ Y PARA QUÉ INTERNACIONALIZAR LA EMPRESA

- Cuando una compañía se plantea
- dar el salto a los mercados internacionales suele hacerlo motivada por la posibilidad (o necesidad) de aumentar sus ventas, por la conveniencia de diversificar sus operaciones (y los riesgos asociados), para estar más cerca de sus clientes, para reducir sus costes (laborales, de producción o de aprovisionamiento) o para compensar la caída o saturación de su mercado doméstico.

Aun siendo perfectamente válidos, todos estos argumentos tienen en común que son de carácter “reactivo”, es decir, la internacionalización se plantea como solución o respuesta a un hecho o circunstancia que altera el curso habitual del negocio: un deterioro de los márgenes, un mercado estancado y que no crece, un cliente que demanda servicios o productos en el extranjero... Sin embargo, existen otro tipo de razones, de carácter más proactivo, que instan a incorporar el vector de la internacionalización en la estrategia competitiva de la empresa. Por ejemplo, aprovechar el desarrollo y crecimiento de otros mercados, trasladar determinadas actividades de la cadena de valor a localizaciones más competitivas, ya sea en costes (deslocalización de la producción a países con menores costes de personal o de fabricación) o en capacidades (externalización de procesos varios: desde el servicio al cliente o los *call centers* hasta la investigación o la innovación), explotar economías de escala y de alcance o, simplemente, aprender de las particularidades de otros clientes y mercados, de las capacidades de los competidores a nivel global, de nuestra industria o sector, e incluso de la propia diversidad cultural que caracteriza a los equipos de las empresas globales.

Este último argumento, el aprendizaje, rara vez aparece en la lista de motivaciones de las empresas para iniciar su internacionalización. Y,

sin embargo, tiene una importancia crucial, ya que la no participación de las compañías en los mercados internacionales las hace menos competitivas y más vulnerables. Es, pues, urgente salir al exterior y exponer a nuestras empresas a los incentivos de excelencia que aporta la competencia internacional.

Sea como fuere, la internacionalización como estrategia de creación de valor global va mucho más allá de tomar medidas puntuales para contrarrestar los efectos de una coyuntura desfavorable. Y está demostrado que hace a las empresas más grandes, más productivas y más resistentes a los ciclos adversos. Además, las compañías internacionalizadas también generan más y mejor ocupación.

DEFINIR LA ESTRATEGIA

- Hay muchas formas de crear
- valor aprovechando las oportunidades que supone la (semi)globalización, pero todas pueden ubicarse en algunas de las tres estrategias genéricas definidas por el profesor **Pankaj Ghemawat** (*Redefining Global Strategy*, 2007), uno de los mayores expertos en el tema, en su marco conceptual de la triple A:

- **Adaptación. Amoldarse a las diferencias** consiste en incrementar los ingresos y aumentar la cuota de mercado adecuando los productos o servicios de la empresa al contexto local. La clave está en conseguir una correcta adaptación del modelo de negocio y del producto o servicio ofrecido a las particularidades del mercado objetivo.

- **Agregación. Superar las diferencias** supone aprovechar economías de escala mediante la creación de operaciones regionales y/o globales. La clave: estandarizar la oferta de productos, agrupando actividades por áreas o zonas geográficas, para optimizar costes.

- **Arbitraje. Explotar las diferencias** entre los mercados nacionales o regionales para convertirlas en oportunidades de optimización de los recursos disponibles. La clave: ubicar partes independientes de la cadena de suministro en distintos lugares, para

explotar a escala global las ventajas de la especialización productiva.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

● Cualquier empresa que pretenda
● abrirse camino en un nuevo mercado debería empezar por preguntarse si es capaz de responder con argumentos sólidos a, al menos, tres grandes preguntas:

- ¿En qué mercados entrar?
- ¿Con qué estrategia?
- ¿Con qué tipo de estructura?

La respuesta a estas tres cuestiones clave es la que, junto a los recursos y capacidades de la empresa, acaba configurando su estrategia de internacionalización. Y, aunque es imprescindible dedicar tiempo y atención a cada uno de estos interrogantes, podemos avanzar que las tres preguntas se pueden resumir en una sola, cuya respuesta lo condiciona todo: ¿Qué ventaja competitiva pretendemos explotar?

Si una empresa no está en condiciones de ofrecer más valor que sus competidoras, ya sea vendiendo un producto con más beneficios (enfoque en la diferenciación) o con un precio menor (liderazgo en costes), su estrategia competitiva difícilmente será sostenible en el tiempo. Esto, que es cierto y se da en cualquier mercado, es especialmente relevante en un contexto global, ya que la competencia que enfrenta la empresa también lo es.

Elegir entre las distintas formas de entrada (a corto plazo) o de implantación (a medio y largo plazo) en un nuevo mercado es uno de los puntos más críticos del proceso de expansión internacional. Tanto si se trata únicamente de exportar como si lo que se pretende es invertir en el exterior, el abanico de opciones es amplio: la exportación puede hacerse de forma directa, indirecta o concertada; la inversión puede ser de propiedad compartida (*joint venture*, compra parcial de una empresa local) o de propiedad individual (compra del 100% de una empresa local, creación de una filial propia, ya sea comercial o productiva); existe también la posibilidad de crecer en

el extranjero mediante franquicias y acuerdos de licencias, de deslocalizar actividades subcontratándolas a proveedores en el extranjero... La decisión no es fácil, ya que depende de muchos y variados factores. Particularmente, de la actividad a internacionalizar (no es lo mismo entrar en un mercado con la única pretensión de vender que hacerlo con perspectivas de iniciar allí otras actividades como la fabricación o el aprovisionamiento), del propósito de la empresa (es distinto implantarse en un país para optimizar los costes de fabricación que hacerlo para desarrollar actividades de I+D) y del país o área geográfica de destino (no es igual comercializar un producto de alimentación en Estados Unidos que intentarlo en China).

No hay patrones establecidos, sino trajes a medida. Cada empresa es única, cada proyecto tiene sus particularidades y cada país es un mundo. Por otra parte, el proceso de internacionalización de una empresa no se basa en una decisión única y simple que se pueda tomar de hoy para mañana. Todo lo contrario: es un proceso largo y complejo. Requiere planificación, pero también grandes dosis de flexibilidad, capacidad de adaptación y paciencia. Cada empresa debe trazar su propio camino, en función de sus recursos y capacidades, y seguirlo. Pero se puede aprender tanto de la propia experiencia como de la de otras empresas que han iniciado su recorrido antes.

En el trayecto habrá barreras que superar: las propias de operar en un país distinto al nuestro (idioma, mentalidad, barreras administrativas y arancelarias, diferencias culturales y religiosas...), las sectoriales o de mercado (hábitos de consumo, competencia, logística y distribución...); y las organizativas internas (falta de recursos, de conocimientos o de un compromiso firme por parte de toda la organización con el proceso de internacionalización), que quizá son las más importantes. La internacionalización comporta grandes oportunidades y también riesgos. Pero probablemente sea más arriesgado no internacionalizarse que hacerlo.

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA. ES UN PROCESO LARGO Y COMPLEJO. REQUIERE PLANIFICACIÓN, PERO TAMBIÉN GRANDES DOSIS DE FLEXIBILIDAD, CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y PACIENCIA

1. Ricart J.R., Llopis J., Garrido A. y Tonijuan G., *Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo*, Fundación CEDE, 2013.