

# Estrategias de bajo riesgo para afrontar la internacionalización

**Francia es hoy el mercado exterior más atractivo para las empresas españolas, pero en el futuro lo será Estados Unidos, según un estudio que analiza cómo, cuándo y por qué abordan nuevos mercados.**



6 de junio de 2017

Debido a su tamaño y proximidad geográfica, Francia es el mercado exterior más relevante

para las empresas españolas que se han internacionalizado, seguido a cierta distancia por Reino Unido, Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, al preguntar a estas mismas compañías acerca de los mercados más atractivos de cara al futuro, Estados Unidos es el más mencionado, seguido de Alemania y China. Así se ha destacado en el estudio [\*Estrategias de entrada en mercados internacionales\*](#), elaborado por dos profesores del IESE [Julián Villanueva](#) y [Juan Manuel de Toro](#) junto con Pilar Soldado.

En términos generales, las empresas españolas tienden a mostrar preferencia por países grandes y cercanos geográficamente, especialmente en Europa y América Latina, quizás debido a la proximidad cultural. Sin embargo, también se interesan por mercados de gran tamaño, como Estados Unidos y China.

En lo que respecta a las tendencias futuras, el estudio señala que los países más atractivos para las empresas españolas son Estados Unidos, China y Alemania, seguidos por mercados emergentes como México, Colombia y Rusia. Por el contrario, se espera que países como Francia, Reino Unido, Portugal e Italia pierdan interés como mercados de inversión para las empresas españolas.

## **¿Internacionalización o exportación?**

Según el estudio, la principal razón por la que las empresas deciden aventurarse en mercados extranjeros no es la disminución de la demanda en su mercado local, como se suele creer. De hecho, el 81% de las empresas encuestadas afirmaron que su motivo principal para internacionalizarse fue la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento, mientras que solo el 19% lo hizo debido a una disminución en su mercado doméstico.

Sin embargo, parece que la estrategia predominante es más de exportación que de internacionalización, ya que los objetivos principales al entrar en un país son las ventas (77%) y el crecimiento (62%), mientras que la imagen de marca (40%) se considera algo secundario. Este último dato es sorprendente, ya que el 90% de las empresas encuestadas afirma que el papel de la marca es importante o muy importante, y el 40% indica que cuenta con productos o servicios altamente diferenciados.

A la hora de seleccionar un nuevo mercado, los factores que las empresas consideran más importantes son el tamaño del mercado y el crecimiento esperado, seguidos por el perfil del cliente.

## **Estrategias de bajo riesgo**

El estudio refleja que son pocas las empresas se aventuran a establecer filiales en el extranjero. Casi la mitad de la muestra no cuentan con una implantación propia en ningún país (el porcentaje sube hasta el 62% en el caso de las empresas pequeñas). En su lugar, la mayoría opta por distribuidores, agentes o colaboradores locales, así como empresas importadoras externas.

Incluso muchas grandes empresas prefieren entrar en un nuevo país de forma indirecta, sin que les suponga un gran riesgo ni un elevado desembolso económico. Los autores del informe interpretan que esto indica una aversión generalizada a tomar decisiones más comprometidas y arriesgadas.

## **¿Qué diferencia el éxito del fracaso?**

El estudio resalta el capital humano como la clave del éxito o fracaso de la internacionalización para las empresas. En especial, la selección del socio o personal en el país de destino. Además, se señalan otras causas habituales del fracaso, como son las crisis inesperadas en el mercado o una alta competencia de los operadores locales.

## **Sobre el estudio**

Para llevar a cabo esta investigación sobre el proceso de internacionalización de empresas españolas, los autores adoptaron un enfoque mixto. En una primera fase, realizaron entrevistas personales a diversos altos directivos de empresas seleccionadas por el IESE y el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Posteriormente, se efectuó una investigación cuantitativa basada en una encuesta sobre distintos aspectos del proceso de internacionalización. En total, se recopilaron 577 respuestas completas de empresas de las bases de datos del ICEX, IESE, Foro de Marcas Renombradas Españolas, Auxadi, Cámara de España, Alimentaria, Asepri y Anieme.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)