

La internacionalización es el camino

En 2012 las exportaciones españolas alcanzaron un récord histórico de 220.000 millones de euros. Aun así, solo una de cada cien empresas en España exporta regularmente.

25 de abril de 2013

A pesar de los avances en la internacionalización de la economía española durante las últimas décadas y de la notoriedad mundial que han alcanzado un buen número de firmas, la internacionalización sigue siendo la gran asignatura pendiente de las pymes.

En España, y según datos del ICEX, menos del 4% de las empresas exportan. Y el porcentaje de exportadoras "regulares", aquellas que han exportado productos durante al menos cuatro ejercicios consecutivos, se reduce a un testimonial 1%. Unas cifras preocupantes. Más si tenemos en cuenta que el sector exterior es prácticamente el único motor que está tirando de la economía española.

Este es el punto de partida del documento "[Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo](#)", publicado por la Fundación CEDE y realizado conjuntamente por Deloitte y el Centro de Globalización y Estrategia del IESE.

Se trata de 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 empresas que ya lo han iniciado a través del testimonio directo de sus directivos.

Por qué internacionalizarse

Compensar la parálisis del consumo doméstico es, a día de hoy, un argumento suficiente para no posponer más la internacionalización de la empresa.

Pero, más allá de la internacionalización "oportunist", basada en argumentos reactivos

(recuperar las ventas, diversificar riesgos, dar salida a excesos de producción, reaccionar a la entrada de competidores extranjeros), existen otro tipo de razones, de carácter más proactivo, para incorporar el vector de la internacionalización a la estrategia competitiva de la empresa.

Algunas de estas razones son buscar mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento, aprovechar economías de escala o de alcance, trasladar actividades o procesos a ubicaciones más competitivas o adquirir nuevos recursos y capacidades.

La internacionalización como estrategia de creación de valor global va mucho más allá de tomar medidas puntuales (y hasta cierto punto desesperadas) para contrarrestar los efectos de una coyuntura desfavorable. Y está demostrado que, además de hacer a las empresas más resistentes a los ciclos adversos, las ayuda a crecer, ser más productivas y generar más y mejor ocupación.

Por dónde empezar

Según los autores, antes de iniciar un proceso de internacionalización conviene tener clara la respuesta a tres preguntas esenciales: en qué mercados entrar, con qué estrategia de entrada y con qué tipo de estructura.

Tres preguntas que pueden resumirse en una sola, cuya respuesta lo condiciona todo: ¿qué ventaja competitiva pretendemos explotar? Ese es el eje sobre el que debe pivotar toda la estrategia de internacionalización.

En este informe se documentan los procesos de internacionalización de empresas muy distintas, de sectores y tamaños diversos. No todas buscaban lo mismo con su expansión internacional. Pero sí que tienen en común el haber sabido llevar a una escala global su valor diferencial.

Todas estas compañías están vendiendo ahora a más clientes de más países, pero más que un objetivo eso parece ser el resultado de la aplicación de una o varias de las estrategias de creación de valor global que resume el profesor del IESE [Pankaj Ghemawat](#), experto en globalización, en su triángulo de la "triple A":

- Adaptación de sus productos y modelos de negocio a las particularidades de distintos mercados (Borges, Gallina Blanca, Cascajares...).
- Agregación de operaciones a nivel regional o global para la explotación de economías de escala (Metalquimia, Grupo Ivi...).

- Un arbitraje que les ha permitido explotar las diferencias entre mercados para optimizar sus recursos y beneficiarse de la especialización productiva a escala global.

Los casos prácticos que incluye el estudio se complementan con el testimonio de un buen número de directivos, como el presidente del Grupo Freixenet, el director general de Metalquimia, el consejero delegado de Gallina Blanca Star o el director general de Nestlé en España.

Un traje a medida

Los autores del informe advierten que en la internacionalización de la empresa no hay patrones establecidos, sino trajes a medida.

Cada empresa debe trazarse su propio camino, en función de sus recursos y capacidades, y seguirlo. Pero se puede aprender de la propia experiencia y de la de aquellas empresas que lo han iniciado 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 quizás son las más importantes.

La internacionalización comporta grandes oportunidades y también riesgos. Pero probablemente sea más arriesgado no internacionalizarse que hacerlo.

www.iese.edu/es/insight