

Una estrategia para los mercados exteriores: el plan de internacionalización



Enrique Fanjul*

Un requisito prácticamente imprescindible para la empresa es **elaborar un plan de internacionalización**, es decir, un plan de negocio para las actividades de la empresa en los mercados internacionales.

Es decir, la empresa considera que tiene un producto exportable, y cuenta con los recursos necesarios para financiar su actividad internacional. Ahora bien, la siguiente cuestión es: ¿qué hacer? ¿cómo actuar? La empresa no puede pretender abordar todos los mercados del mundo, ni realizar todo tipo de acciones; los recursos que tienen son limitados y tiene que planificar cómo los va a utilizar. La empresa tiene que priorizar mercados, elegir aquellas acciones que defina como más adecuadas. Tiene en suma que elaborar un plan de actuación para abordar y desarrollar su presencia en los mercados internacionales: es el plan de internacionalización de la empresa.

La elaboración de un plan de internacionalización **facilita también la cohesión** entre todas las personas de la empresa involucradas en el trabajo internacional, y que por tanto todos estén en la misma “onda”. Al participar en la elaboración del plan, posteriormente en su ejecución, evaluación, rectificaciones, etc., los empleados involucrados pueden mantener la coordinación y evitar actuaciones o estrategias contradictorias.

La elaboración del plan será un ejercicio que permitirá a la empresa reflexionar y analizar sus capacidades, debilidades, necesidades, etc., de forma que podrá abordar su proceso de internacionalización no de una manera improvisada sino con unos fundamentos sólidos que aumenten las posibilidades de éxito.

* Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de la embajada española en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Master de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU (perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).

El plan no será algo fijo, inmutable: lo normal es que se vaya reajustando a lo largo de su desarrollo en base a los resultados que se obtengan y la experiencia de la empresa. Pero es conveniente disponer de un plan tentativo, que marque un rumbo a seguir.

Habrán sin duda ocasiones en que la empresa inicie su internacionalización porque aparece lo que podríamos llamar una “oportunidad”: un comprador extranjero contacta a la empresa interesada en su producto, porque alguien se lo ha recomendado, lo ha visto en Internet, etc. Pero esto no será lo más frecuente. Lo más frecuente es que la empresa decida explorar los mercados exteriores, y para ello es conveniente que tenga un plan.

Por otra parte, este plan tendrá una estructura, unos elementos, que no pueden ser homogéneos para todas las empresas. La estructura de un plan de internacionalización dependerá de muchos aspectos: el sector, su tamaño, su localización, etc. Igualmente, el periodo de duración de un plan dependerá también de las características de la empresa. Por ello en este artículo vamos a repasar algunos elementos que suelen estar presentes en una mayoría de planes de internacionalización, pero el objetivo no es definir una plantilla de un plan que tenga validez universal.

Elementos de un plan de internacionalización

Sin ánimo de realizar una exposición exhaustiva de cómo deber ser un plan de internacionalización, algunos de los principales aspectos que tienen que ser definidos en él serían los siguientes:

- La empresa debe identificar y recoger en el plan cuáles son los **objetivos de su proceso de internacionalización**. ¿El objetivo es aumentar las ventas, el volumen de negocio, con lo que esto trae consigo: crecimiento de los beneficios, del tamaño, del empleo, etc.? ¿El objetivo es aumentar la competitividad, mediante una reducción de costes, a través de la implantación en otros países en el que los costes de producción son menores? ¿El objetivo es acceder a nuevas tecnologías? ¿El objetivo del proceso de implantación es estar cerca de la demanda, con el fin de conocerla mejor y poder adaptarse mejor a ella, o simplemente para eludir barreras comerciales que obstaculizan la venta en ese mercado?

Puede que haya un único objetivo – el más corriente será exportar, para aumentar las ventas y el volumen de negocio-, o que haya varios objetivos al mismo tiempo – por ejemplo implantarse en un mercado como el chino para estar cerca de los consumidores y aprovechar sus menores costes, así como para evitar barreras arancelarias u de otro tipo.

- **El producto:** la empresa debe identificar el tipo de producto que quiere vender o producir en el exterior. En especial debe analizar e identificar si el producto necesita experimentar algunas modificaciones, con el fin de adaptarse a las características del mercado (o mercados) en los que va venderlo.
- **El equipo de trabajo** que va a participar en los trabajos internacionales, con sus responsabilidades, reparto de tareas, etc. La empresa debe en particular identificar el perfil del talento que necesita para la actividad internacional que planea. Debe a continuación ver si dispone de ese personal o tiene que

contratar nuevos empleados, o contratar asesores externos. Asimismo, debe estudiar si sus empleados necesitan recibir algún tipo de formación específica.

Una vez identificado el personal, la empresa debe organizar su departamento de internacionalización, que deberá contar con un director al frente de él, y con un reparto de responsabilidades entre todos sus integrantes.

- **La estrategia de actuación para entrar en los mercados exteriores**, definiendo temas como si se va a vender mediante agentes, de forma directa, a través de importadores, distribuidores, en el caso de que se vaya a exportar.

Pero la empresa tiene que estudiar también si puede ser conveniente estudiar alguna forma de implantación productiva o comercial, etc. Esta decisión de implantación puede producirse al cabo de una primera etapa en la que la exportación sea la actividad que se realice.

- **El plan comercial:** la empresa debe definir qué tipo de actividades comerciales le resulta más conveniente, y definir un plan concreto de las mismas. Por ejemplo, si la empresa llega a la conclusión de que es interesante participar en ferias, deberá identificar aquellas ferias concretas en las que va a participar. Lo mismo cabe decir de la participación en misiones comerciales, organizadas por la Administración (central o regional), seminarios, foros, etc.

Lógicamente, estas acciones comerciales dependerán a su vez de los mercados que la empresa establezca como prioritarios -algo a los que nos referiremos con algo más de detalle más abajo.

- **La estrategia digital.** Se trata de un componente que ha adquirido una gran importancia en los tiempos actuales. La estrategia digital debe comprender las actuaciones que la empresa va a desarrollar en Internet y en redes sociales.

Se trata de un aspecto que tiene carácter “horizontal”, en el sentido de que puede afectar a varias actividades de la empresa. Internet puede ser un canal para reclutar talento, a través de redes como LinkedIn. Puede ser también un instrumento comercial, a través del cual se entre en contacto con potenciales clientes. Puede ser un instrumento de marketing, ya que a través de la presencia en redes sociales se pueden recibir opiniones de los consumidores, que sirvan para mejorar el producto y adaptarlo mejor a sus gustos.

En Internet puede ser incluso un canal para vender de forma directa, a través de **E-commerce**. Este E-commerce puede desarrollarse tanto desde una tienda online propia de la empresa, como del establecimiento de una tienda online de la empresa en mercados electrónicos (o “market places”), como Alibaba o Amazon.

La estrategia digital de la empresa dependerá de diversos factores, el primero de ellos el tipo de producto. Por poner un ejemplo, una bodega puede plantearse la venta de vino a través de una tienda online propia o de una tienda en un market place. Pero para una empresa de ingeniería o una constructora, pensar en vender directamente desde Internet carece de sentido. En todo caso, el mensaje clave es que la empresa, en el marco de su plan de internacionalización, debe contar con una estrategia digital.

- El plan debe identificar cuáles son los **mercados prioritarios** para la empresa. Sin duda éste es uno de los puntos capitales de un plan de internacionalización. Requiere de una importante labor de investigación, consultando estudios de mercado, recabando información de las diversas fuentes accesibles a la empresa.

Una empresa no puede abordar todos los mercados del mundo. Como indicamos al principio, los recursos que tiene una empresa son limitados. Tiene que asignarlos de la forma más eficiente. Y por tanto tiene que seleccionar unos mercados.

El objetivo al elaborar el plan, si el objetivo fundamental es exportar, es identificar aquellos mercados en los que el producto de la empresa puede tener más posibilidades, teniendo en cuenta además los costes y dificultades de desarrollar una labor comercial en dichos mercados. Habrá que estudiar la demanda del producto en los mercados potenciales, las facilidades para acceder a éstos (si tienen barreras comerciales, como aranceles, elevadas, o si por el contrario el mercado es accesible porque con él existe un acuerdo de libre comercio).

Si el objetivo fundamental es localizar producción para reducir costes, habrá que tener en cuenta estos costes pero también otros aspectos, como la seguridad jurídica, el riesgo político, etc.

- Otro aspecto importante a analizar es el de los **competidores**. Lo normal es que un cliente extranjero tenga varios potenciales suministradores. El plan debe analizar cuáles son los principales competidores que la empresa se va a encontrar en los mercados internacionales, ventajas y debilidades de sus productos en comparación con los propios, sus estrategias comerciales y de marketing, etc. De esta forma la empresa puede identificar cuáles son sus principales debilidades en relación con sus competidores y prepararse para reducirlas o compensarlas.
- El plan debe comprender una **estrategia de precios**. Esta estrategia, que puede contemplar diferencias por mercados, debe elaborarse a partir de diferentes elementos: los costes de la empresa, los precios en los mercados internacionales de productos similares ofrecidos por competidores. También hay que considerar un margen para contingencias, el margen de beneficios y, lógicamente, un margen de negociación (éste es el típico aspecto en el que puede haber variaciones significativas entre unos y otros mercados, con diferentes culturas de negociación y “regateo”).

Contar con fuentes de información adecuadas

Para la elaboración del plan y para su desarrollo otro requisito importante de las empresas es contar con **fuentes de información** apropiadas.

De nuevo sin ánimo de exhaustividad, podemos mencionar una serie de áreas o temas sobre los que la empresa es muy probable que necesite información, en un momento u otro de su proceso de internacionalización:

- **Información país (sobre mercados)**, y/o estudios de mercado sobre sectores específicos. Estas informaciones servirán, en una primera fase, para identificar los mercados prioritarios, y para tener un conocimiento básico del mercado del producto de la empresa en ellos: cómo es la oferta (local y de competidores de otros países), la demanda (las características de los consumidores), los canales de comercialización más empleados, cuáles son las ferias más importantes y hasta qué punto es recomendable acudir a ellas, las barreras técnicas y administrativas a las que puede encontrarse, los requerimientos técnicos, de etiquetado, etc., que debe satisfacer el producto para poder ser comercializado.
- **Identificación de socios potenciales.** Este es un tema clave cuando la empresa ha empezado a abordar un mercado. La empresa ha identificado un mercado en el cual considera que tiene buenas posibilidades. Ha estudiado las características generales del mercado y de su producto en concreto. Es posible que haya podido obtener información sobre estos puntos con no demasiada dificultad, gracias a la abundante información a la que hoy se puede acceder en Internet. Pero, ¿cómo dar el siguiente paso, que lleve a identificar socios potenciales concretos?

Empleamos el término “socios” en su significado más amplio. En buena parte de los casos el “socio” será un importador, un comprador. Pero, dependiendo nuevamente del producto, un “socio” interesante a localizar puede ser por ejemplo un agente, es decir, alguien con el que la empresa establecerá un acuerdo para que venda sus productos en el mercado a compradores finales, cobrando una comisión (el acuerdo con el agente puede incluir también el pago de unas cifras fijas, así como de gastos, además de una comisión variable que normalmente será un porcentaje de las ventas que obtenga el agente).

Identificar socios relevantes, es decir, que efectivamente importen o distribuyan productos en el sector que le interesa a la empresa, que sean importantes en cuanto a su nivel de actividad, es una de las tareas más clave para una empresa que quiere abordar un mercado internacional.

- **Conocimiento de los medios de pago y financiación.** Existen una serie de medios de pago susceptibles de ser utilizados en las operaciones internacionales. Para pagos con plazos cortos, posiblemente la empresa puede obtener información suficiente en su banco. Pero habrá casos –nuevamente el sector es un determinante fundamental- en los que haya que utilizar créditos a la exportación a medio y largo plazo. Existen también créditos gubernamentales, que otorgan directamente los gobiernos.

Un área vinculada directamente con los pagos y la financiación, aunque distinto en su naturaleza, es el del seguro de crédito y cobros. Si una operación implica un aplazamiento de cobro, existe siempre el riesgo de que se produzca un impago, tanto por razones imputables a la empresa –que tenga dificultades económicas- como por razones imputables al país en el que está basada –el país tiene dificultades en su balanza de pagos y escasez de divisas; aunque la empresa importadora tenga fondos en su moneda local para pagar, sin embargo no puede obtener divisas con las que pagar su deuda con el exportador.

La empresa deber conocer cuáles son los instrumentos con los que cuenta para asegurar sus cobros frente a posibles impagos.

Dejando a un lado la exportación, la inversión en el exterior también puede requerir financiación. Aquí existen también una serie de posibilidades de financiación, tanto desde el sector privado como desde el sector público, que una empresa que planea invertir en el exterior debería conocer. Igualmente existen seguros de inversiones en el exterior, que pueden cubrir una amplia serie de riesgos –incluyendo riesgos políticos como la expropiación, o los daños a la empresa por guerras o conflictos.

El campo de la financiación internacional es enormemente amplio, y no es fácil conocerlo bien. De hecho, existen consultoras que están especializadas en los temas de financiación, a las que puede ser conveniente recurrir.

- Conocimiento de lo que podríamos **denominar técnicas y operativa del comercio exterior**. Nos referimos aquí a una serie de aspectos que forman parte de la operativa internacional: desde aspectos legales referidos a la contratación, hasta la documentación necesaria para exportar, otros requerimientos como la necesidad de obtener licencias, transporte y logística para el envío de mercancías, fiscalidad de las operaciones internacionales, etc.
- **Negociación**. Es éste un aspecto que a veces es minusvalorado por las empresas, pero éstas deben estar preparadas, y obtener la información adecuada, para la negociación internacional. Dentro de la negociación una dimensión importante es la cultural. A pesar de la globalización, de Internet, las barreras culturales siguen existiendo y pueden constituir un obstáculo importante en la actividad internacional de la empresa. Las empresas deben prepararse para la negociación internacional, incluyendo su dimensión intercultural.