

## OPINIÓN

# Las claves de la competitividad empresarial (IV). La conquista de nuevos mercados: internacionalización

POR ESTEBAN BARRENECHEA consejero director general de Ikei y RAFAEL HERRERA director de Ikei

Hace unos días, la directora de una conocida empresa comentaba, no sin preocupación, que el proceso de internacionalización que habían emprendido unos pocos años atrás demandaba un profundo cambio en las formas de hacer, y que incluso necesitaba perfiles profesionales distintos a los del mercado doméstico. La internacionalización no es una simple decisión que se agota en el hecho de llegar a nuevos mercados, sino todo un proceso que exige de grandes dosis de planificación, sin que esto suponga desaprovechar las oportunidades o caer en la parálisis.

Parece obvio, pero cada mercado presenta una composición de fuerzas singular (mayor o menor nivel de rivalidad, poder de negociación de proveedores y clientes, incidencia de productos sustitutos, impacto regulatorio...); por ello, las empresas deben encontrar formas de generar ventajas competitivas, o de hacer valer las que poseen en ese entorno.

La homogeneización en la demanda mundial, el desarrollo económico y el progreso tecnológico, la revolución en las comunicaciones y el transporte -entre otros factores- generan un fuerte crecimiento del comercio

mundial. Esta globalización, que ya alcanza a todos los sectores, es fuente de amenazas, pero también de oportunidades para las empresas siempre que sean capaces de ajustar su posición competitiva a este marco. Así, contar con un suficiente tamaño empresarial, tener una adecuada localización empresarial en mercados de interés, mantener la tensión innovadora y gestionar de manera excelente son bazas fundamentales.

Según el informe 'La empresa española internacionalizada', publicado por el Icxex hace algo más de un año, en España entre 9.000 y 11.000 empresas están abordando un proceso de internacionalización más allá de la simple exportación de bienes o servicios; es decir entre un 1% y un 1,2% del total de empresas. En el ámbito europeo, otro informe Icxex 'Apro-

ximación al perfil de la empresa española internacionalizada', señala que la tasa de internacionalización de la 'pyme' europea ronda el 3%, lo que nos hace concluir que todavía nos queda recorrido en la carrera hacia la internacionalización.

En el contexto actual, los retos más relevantes a los que se enfrenta la empresa en estos procesos pueden sintetizarse de la manera siguiente:

**-Retos derivados del tamaño empresarial.** El tamaño de nuestras empresas se encuentra por debajo de la media de la UE, lo que añade dificultad al desarrollo internacional si tenemos en cuenta la disponibilidad de recursos necesarios para acometer un proceso de estas características.

**-Retos y oportunidades derivados del desarrollo de economías emergentes.** Retos, nacidos de la

amenaza de deslocalización productiva de los clientes presentes en los 'mercados domésticos'; y oportunidades, que se derivan de los menores costes de estructura y de la mayor cercanía de los países emergentes a los 'mercados objetivo' de sus propios mercados.

**-Retos y oportunidades de tipo coyuntural.** Las actuales restricciones de carácter financiero (tipos de interés, acceso a deuda,...) dificultan claramente la expansión de las compañías. Por el contrario, los actuales tipos de cambio dólar-euro representan oportunidades de localización fuera de la zona euro...

Con todo, se hace primordial que la internacionalización se imbrique en la estrategia de la empresa, desarrollada en tres ejes fundamentales: desde un punto de vista corporativo, para favorecer el incremento de la dimensión empresarial; desde

un punto de vista comercial, para desarrollar mercados -y diversificar riesgos, por lo tanto-, a la vez que se posibilita una mayor cercanía a clientes objetivo; y desde un punto de vista operacional, mediante la reducción de costes, principalmente.

En definitiva, la internacionalización necesita ir precedida de una etapa de reflexión y, en conjunto, podría estructurarse en dos grandes fases, con cinco etapas diferenciadas:

**Reflexión y Planificación.** El análisis externo del entorno internacional cobra una importancia central, pero no se debe olvidar la necesidad de realizar un análisis interno, que nos lleve a la acotación del escenario más idóneo y a la concreción del plan de internacionalización.

**Ejecución del plan.** Resulta aconsejable la vía de la toma de participación de control e integración de empresas locales frente a la vía de inversión directa y crecimiento orgánico, dado que la primera de las modalidades permite adquirir conocimiento del mercado a través del socio local y explotar sinergias derivadas del proceso de integración, al tiempo que acorta de manera sustancial los plazos para alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado objetivo.

Reflexión Estratégica de Internacionalización

Evolución del Plan de Internacionalización (vía integración de empresa/s)

