

Exportar no es sólo cuestión de recursos, sino de priorización

Cuando una empresa decide internacionalizar su actividad y exportar al exterior sus productos o servicios, debe focalizar esfuerzos y elegir de 1 a 3 países a los que dirigirse. Para ello, se deben aplicar filtros a una lista inicial de países potenciales y priorizar aquellos que hayan obtenido una mejor puntuación tras el análisis. Previamente, se llevará a cabo un análisis interno de las capacidades de la empresa, donde se determinará si la exportación es viable y si la compañía está en condiciones de llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Con el objetivo de hacer este artículo más práctico, tomaremos como ejemplo una empresa de sistemas de comunicación y control de accesos, con un alto componente tecnológico y de innovación en sistemas IP.

Capacidades de la empresa

Algunas de las capacidades a analizar serían: organización empresarial, recursos humanos, gestión financiera, cultura, prestación y procesos, vías de comercialización, marketing, calidad del servicio, entre otras.

- Cumplimiento de homologaciones.
- Coste de adaptación cultural.
- Necesidad de contacto previo con el cliente final.
- Necesidad de servicio técnico.

En nuestro ejemplo, se ha concluido que las capacidades principales de la empresa son su flexibilidad y adaptabilidad a mercados de destino con una calidad de producto destacable, alta diferenciación funcional, presentación del producto válida para cualquier mercado, impacto de la logística bajo en el precio final, inexistencia de homologaciones locales críticas e innecesidad de ajustes en el producto para su venta en el exterior.

En el ejemplo se comenzaría con una preselección de países europeos maduros (por ser más similares a España en los requisitos analizados y tener un mejor avance de la tecnología). Tras analizar y ponderar las variables antes mencionadas, se priorizan los mercados de Francia, UK y Alemania (mejor puntuación).

- Priorización de producto o servicio: en este caso la regla de Pareto es de gran utilidad: el 80% de los resultados de una empresa están en el 20% de sus productos o servicios. Hemos de encontrar el producto o servicio que nos sirva de punta de lanza para la entrada en los mercados. Éste no tiene por qué coincidir con el mercado de origen, pero sí ha de estar adaptado al mercado de destino y ser diferencial.

En nuestro ejemplo, el producto adecuado para exportar sería uno innovador, altamente tecnológico y enmarcado dentro de la gama IP, que es lo que actualmente se está demandando en los mercados seleccionados. Un producto así, además, posicionará a la firma en el segmento 'premium' de mayor valor y precio, reduciendo las posibilidades de fracaso comercial por indiferenciación, bajos precios o márgenes inviables.

En resumen, las empresas han de poner el foco en 2 mercados y en sólo una gama de productos, reduciendo así el esfuerzo y recursos necesarios.

Sobre estas decisiones estratégicas, la empresa debe concretar el plan de internacionalización desarrollando un plan de marketing para cada mercado priorizado, estableciendo objetivos, herramientas y acciones específicas. ●



Una vez la empresa tiene claras las capacidades en las que obtiene ventajas competitivas, debe analizar la posibilidad de exportación de su producto o servicio en base a los siguientes criterios de aplicación en los mercados de destino, no en el de origen:

- Grado de diferenciación.
- Impacto de la logística de entrega e incidencia en el precio final.
- Necesidad de adaptación del producto o servicio.
- Nivel de conocimiento del producto o servicio por los clientes.

Priorizar es lo más importante

- Priorización de mercados: los criterios de selección más frecuentes son: normativa, aranceles y barreras fiscales, estado de la tecnología y de las telecomunicaciones, lengua, seguridad jurídica, situación del sector, riesgo país, concentración de la competencia, similitudes con el país de origen, distancia y diferencia horaria (estas dos últimas especialmente importantes en el caso de Pymes y microempresas, por la inversión en la atención y soporte que requieren).



Javier Monge

Director de Practical Team