

Buenas practicas en la internacionalizacion de empresas

¿Qué es una buena práctica?

Según el Fondo Social Europeo unas buenas prácticas son “Aquellas actuaciones, metodologías y herramientas puestas en marcha (...), que han demostrado su capacidad para introducir transformaciones con resultados positivos”.

Se trata de una definición en sentido amplio, según la cual la Buena Práctica puede adoptar la modalidad de una acción, de una metodología – pudiendo traducirse en un procedimiento, un proceso o la creación de una estructura – y/o de un instrumento concreto.

CRITERIOS QUE DEFINEN UNA BUENA PRÁCTICA

Para poder ser considerada “Buena Práctica”, la práctica llevada a cabo tiene que cumplir 3 características:

1º Ser exitosas: son estrategias que han ayudado a la empresa a ser más competitiva que antes y a internacionalizarse con éxito.

2º Ser innovadoras: son estrategias que han supuesto para la empresa mejoras en sus productos o servicios, procesos, enfoques o nuevos conceptos. Una estrategia se considera “innovadora” si se consiguen mejoras que conllevan una mayor aceptación en el mercado de su producto o servicio o bien si la empresa es capaz de hacer algo que antes no podía o no sabía hacer.

3º Ser transferibles: son estrategias que pueden desarrollarlas otras empresas, no tienen barreras para otras empresas tales como una excesiva necesidad de recursos económicos, trabajar con una tecnología muy exclusiva, tener como socio un organismo específico, es indicada sólo para empresas muy grandes o cualquier otra limitación.

BUENAS PRACTICAS EN LAS 6 ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EXITOSA

Todo proceso de internacionalización exitoso puede dividirse en 6 etapas diferenciadas y el éxito de la internacionalización se basa en buenas prácticas desarrolladas en estas 6 etapas, que son:

1. 1. Determinación de la oferta exportable (¿Qué vamos a exportar?)

Las buenas prácticas en materia de identificación de la oferta exportable buscan aprovechar el potencial de la empresa para mejorar su competitividad y optimizar el conjunto de sus recursos a disposición de la determinación del producto o servicio que disponga de la mayor ventaja diferenciadora. Desarrollar una metodología de identificación de las ventajas diferenciadoras de los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas es una buena práctica que tiene su importancia en el desarrollo de un

proceso de internacionalización exitoso. De allí la importancia concedida a la I+D+i que es una de las prácticas que ofrece mejores resultados a las empresas españolas a la hora de diferenciarse de sus competidores en los mercados internacionales. En efecto, las empresas españolas en los mercados exteriores se encuentran básicamente con dos tipos de competidores que resumimos en:

- Competidores chinos: que en la inmensa mayoría de los casos presentan productos muy básicos, de calidad inferior, aunque a unos precios muy bajos. Gracias a la I+D+i, las empresas españolas tienen la oportunidad de presentar unos productos y servicios mucho más sofisticados que responden a unas necesidades más complejas de sus clientes y dicha calificación y complejidad permiten descartar a dichos competidores chinos sin tener que luchar sobre la base del precio, variable en la cual sería muy difícil resultar ganador por los menores costes de las empresas chinas.
- Competidores alemanes: las empresas alemanas suelen dedicar a la internacionalización su “penúltima tecnología” es decir una tecnología ya madura que acaba de ser superada por otra mientras las empresas españolas, sobre todo por los años de crisis que ha hundido el mercado español suele exportar la “joya de la corona” es decir su mejor tecnología, producto o servicio con calidad europea y precios españoles lo que permite a las empresas españolas posicionarse exitosamente en mercados en los cuales las empresas alemanas son dominantes (básicamente países del este de Europa).

2. Determinación del mercado con mayor potencial (¿Dónde vamos a exportar?)

La selección del mercado en lo cual la empresa va a dedicar sus esfuerzos exportadores es una tarea igualmente estratégica porque la empresa, sobre todo en los casos de las PYMES, dispone de recursos limitados en su proceso de internacionalización y tiene que ser capaz de determinar cuál de los 206 países existentes en el mundo es el más propicio a la exportación de sus productos y/o servicios. La determinación de este mercado potencial es una tarea estratégica que tiene que ser realizada con la mayor precisión posible porque, más preciso es el análisis, más posibilidades de éxito tiene la empresa. Ser capaz de desarrollar un completo análisis de mercado y comparar los países que presentan el mayor potencial es una buena práctica vital para las empresas que desean internacionalizarse.

En efecto, a pesar de su valor, los modelos teóricos de matrices de decisión que existen en el mercado del tipo de la tabla comparativa de preselección de países del ICEX, tienen que ser customizados según el perfil de cada una de las empresas y adaptadas a su realidad y entorno propio. KBK International propone identificar los criterios de valoración más importantes para la empresa en cada caso para llevar a cabo una selección idónea en cada caso.

3. Determinación de los requisitos del mercado elegido a nivel legal y reglamentario y en lo que se refiere a los gustos de los consumidores. (¿Cuáles son los condicionantes de la exportación?)

La etapa siguiente requiere una información todavía más precisa que en las etapas precedente y desarrollar buenas prácticas en la identificación y utilización de las herramientas de información a disposición del exportador es otra de las buenas prácticas claves en el proceso de internacionalización.

Un producto tan universalizado como la Coca Cola ha entendido perfectamente la necesidad de adaptarse a los gustos de los consumidores, razón por la cual una Coca Cola fabricada para el mercado español es mucho menos dulce que una Coca Cola fabricada para el mercado de los países de Oriente Medio pero esta afirmación trasladada al campo de las buenas prácticas viene a desarrollar una metodología de adaptación de los productos y servicios ofrecidos al mercado donde se vaya a internacionalizar comparando esta adaptación con los costes que entraña para ser capaz de tomar una decisión en cuanto al grado de adaptación del producto o servicio considerado.

4. Identificación y localización de los clientes potenciales (¿A quién vender?)

En esta etapa, la definición y la caracterización de los clientes son fundamentales para después poder localizarlos y proponer los productos y servicios identificados en nuestro proceso estratégico de internacionalización. La identificación y segmentación de clientes, consiste en la selección de aquellos grupos de clientes, que la empresa ha considerado prioritarios y a los que enfocará sus esfuerzos comerciales. En este sentido, la empresa no considera otros perfiles de clientes y se centra en el público objetivo definido, ya que son los que le aportan un mayor beneficio. Conocer en profundidad las necesidades de estos clientes nos ayudarán igualmente en el proceso de venta internacional posterior. Por esta razón, desarrollar una metodología de buenas prácticas en la caracterización e identificación de los clientes locales es un punto importante en una internacionalización exitosa.

5. Determinación de la forma de entrar en el mercado elegido (¿Cómo abordar el mercado exterior elegido?)

La selección de una u otra forma de entrada a los mercados internacionales depende básicamente de los factores siguientes:

Factores internos a la empresa:

Estrategia: la empresa define la estrategia que va a adoptar para elegir los mercados internacionales, así como la forma de acceso a dichos mercados.

Recursos: la empresa debe identificar los recursos humanos, económicos y materiales que va asignar al proceso.

Conocimientos: de la empresa en lo que se refiere los mercados internacionales elegidos.

Experiencia internacional: la fase de internacionalización en la que se encuentra la empresa y la adaptación del proceso de selección en base a dicha experiencia.

Factores externos:

Competencia: la decisión de elección de mercado está ligada al análisis de la competencia en dicho mercado.

Características del mercado: se trata de obtener la información necesaria sobre la capacidad de adquisición de un determinado producto o servicio y de determinar la oferta y demanda que lo

rige.

Barreras y costes aduaneros: La empresa debe identificar los impuestos, la tarifa aduanera que se deben pagar en las aduanas del país objetivo y los requisitos administrativos necesarios por la entrada o salida de las mercancías.

Subvenciones e incentivos: existen varios instrumentos de financiación destinados a dinamizar diferentes formas de internacionalización. La empresa debe identificar dichos instrumentos por etapa de internacionalización y por mercado.

Desarrollar buenas prácticas en el análisis y la ponderación de estos diferentes factores para seleccionar la forma adecuada de entrada para un producto o servicio determinado en un mercado concreta es otro tipo de buenas prácticas muy importantes para las empresas que desean internacionalizarse y que pondremos de relieve en el desarrollo del proyecto.

6. Determinación de los recursos propios o disponibles – financieros y humanos – para facilitar el proceso de internacionalización

El inicio de la actividad exportadora suele exigir inversiones, a veces de elevada cuantía (viajes, negociaciones, estudios, asesoramientos, mejoras técnicas del producto, inversiones en el país de destino, etc.), mientras que la rentabilidad puede tardar cierto tiempo en alcanzarse. La empresa debe analizar si cuenta con el potencial financiero suficiente para afrontar estos gastos.

Con los años de crisis económicos, las empresas españolas se han encontrado con un endeudamiento muy alto y con un crédito bancario mucho más reducido que en los años anteriores. Este alto endeudamiento y esta disminución del crédito bancario clásico han hecho que exista entre las empresas españolas una alta necesidad de recursos financieros externos para poder dedicar los medios necesarios a la puesta en marcha del plan de internacionalización. Desarrollar técnicas de identificación de los recursos financieros existentes a disposición de las empresas exportadoras es otra de las buenas prácticas claves para todos.

En materia de recursos, el otro punto fundamental es la cuestión relativa a la disposición en el seno de la empresa de recursos humanos especializados: la actividad exportadora va a requerir personal que domine idiomas y que conozca los mecanismos de la exportación, por lo que si la empresa no cuenta en su plantilla con este perfil de empleado tendrá que contratarlos o recurrir a consultores exteriores hasta tener una base suficiente para poder contratar a este tipo de recurso humano especializado. Una buena práctica para identificar las características esenciales de los recursos humanos necesarios es fundamental y al mismo tiempo permitirá determinar los perfiles requeridos en las empresas para el desarrollo exitoso de las empresas fuera de España.

Todas estas buenas prácticas son una base importante pero no suficientes ya que cada empresa tiene que desarrollar sus propias “buenas prácticas” no sólo en función del producto o servicio concreto que desea internacionalizar y del mercado elegido sino igualmente según el propio funcionamiento interno y las ventajas diferenciales de su empresa.