

[CULTURESPREAD]

Por Javier Balbín*



Diferentes vías para internacionalizarse

En un entorno global, el comercio también lo es, y por ende, las compañías igualmente deben adquirir la misma dimensión, comenzando por racionalizar de forma adecuada todos sus procesos, en pro de la eficiencia y la competitividad, ante la ineludible necesidad de internacionalizarse.

En anteriores trabajos, incluso en alguno de ellos con mayor profundidad, ya nos habíamos referido a la importancia que supone para las compañías tener presencia en los mercados exteriores.

Las sociedades mercantiles tienen como principal característica el ánimo de lucro, finalidad que persiguen a través de las ventas, eje de cualquier negocio y que se obtiene mediante el cambio de productos y servicios por dinero; todo ello, claro está, después de haber logrado reunir a los compradores y a los vendedores.

En consecuencia, lo primero que necesita cualquier vendedor es conseguir clientes y eso es precisamente lo que aporta el comercio exterior. Sin ir más lejos, para las empresas españolas, por ejemplo, más del 98% del poder mundial de compra está fuera de sus fronteras, incluso el 78% se ubica fuera de la Unión Europea, actualmente formada por 27 países; lo que de por sí se erige en un importante mercado, que para sus residentes se puede considerar como un entorno cuasi local, pero que en términos de negocio termina por resultar escaso.

Esta búsqueda incesante de clientes hace que las empresas, a través de sus organizaciones, implementen en sus planes estratégicos el objetivo de la internacionalización, a la que pueden acceder por diferentes vías. Cualquiera que sea el camino elegido deberá responder a un concienzudo análisis, considerando el producto o servicio que ofertan en relación a diversos condicionantes que ofrece el mercado pretendido, como son la distancia o proximidad tanto geográfica como cultural (aspectos logísticos y socioeconómicos), el tamaño y la situación de las importaciones (potencialidad y demanda exterior), la aceptación que tienen el resto de los productos originarios de nuestro país (imagen país), las posibles restricciones que pudieran existir (barreras arancelarias o de cupos), la estabilidad financiera, política y social (riesgo país), las exigencias de adaptación y homologación que precisaría el producto (barreras técnicas), la posibilidad de acceso a ayudas y subvenciones (estímulo a la exportación), etc.

Un buen punto de partida para acceder a los mercados exteriores,

podría ser aprovechar la oportunidad que en ocasiones se nos brinda de **vender a través de intermediarios**, actividad que se traduce en un modo de **exportación indirecta** que permite a las empresas situar sus mercancías en otros mercados y que, en función de la rotación y volumen de las ventas, les permitirá testar la demanda o al menos, hacerse una idea en relación al interés que despierta su oferta en el exterior.

Una denominación frecuente del intermediario es la de **trader**. Las compañías de trading son empresas comerciales, cuyo principal activo reside en sus carteras de contactos, facilitando poner en relación oferta y demanda que de otra forma tendría dificultades para coincidir.

Si los resultados son positivos, se podrían generar nuevas expectativas relacionadas con el potencial exportador, que los gestores de una empresa deberían tomar en consideración, trasladándose así a un modelo de **exportación directa**. Sin duda, la exportación es la forma más simple. El exportador cuenta con todos los re-

ursos, por mínimos que sean, por lo que, objetivamente, el riesgo es bajo y la flexibilidad es grande. Como contrapartida, están los aspectos logísticos, las obligaciones aduaneras en destino, así como, posiblemente incurrir en el temido, aunque fácilmente gestionable, riesgo de cambio de la divisa; salvo que ambas partes operen con la misma moneda.

En ocasiones, bien como paso previo a la citada exportación directa o incluso después, una vez alcanzado este estadio, se puede considerar la fórmula del **consorcio exportador**, integrándose en uno ya existente o promoviendo la formación de otro nuevo. En cualquier caso, lo que se pretende mediante este procedimiento, es que un conjunto de empresas con oferta complementaria, sumen sus fuerzas bajo una única estructura comercial, que persigue vender la diversidad de productos o servicios puestos a su disposición por la totalidad de los integrantes del consorcio.

En otros casos, pudiera ocurrir que el intermediario, teniendo su ubicación en el país de destino, acorda-

se con el exportador constituirse en su **agente** o **distribuidor** para ese mercado. De forma habitual, los agentes trabajan a comisión, que previamente han pactado con el proveedor, siendo su misión la de buscar clientes en destino; mientras que los distribuidores compran directamente al exportador, las mercancías que posteriormente distribuirán en su mercado doméstico.

Otro de los patrones utilizados para lograr vender fuera, es a través de la concesión de una licencia para la explotación de una marca o patente, que permite que un tercero pueda producir o comercializar bajo la **regalía** o **royalty** objeto de la cesión.

También existe la fórmula de la **franquicia**, considerado como un tipo especial de licencia y que según el diccionario de la *Real Academia Española*, en una de sus acepciones lo define como una "concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada". Por consiguiente, a través de esta práctica, el franquicia-



Operamos en 29 localidades, contamos con terminales Intermodales, de trasvase y de transferencia de mercancía a precios competitivos, con servicios de calidad, de acuerdo a sus necesidades y requisitos.



NUESTROS SERVICIOS

- CROSS DOCK**
Transferencia de mercancía de ferrocarril a autotransporte, entrega en puerta y viceversa.
- TRASVASE**
Carga y descarga para productos a granel líquidos y sólidos.
- PRE-TRIP**
Inspección, reparación y reemplazo de piezas de equipos ferroviarios previo al embarque.
- INTERMODAL**
Servicios para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos.



Llevamos el **Ferrocarril** a su puerta

www.intermodalmexico.com.mx

dor vende “su modelo”, teóricamente de éxito, que pone en común con todos los *franquiciados*, bajo una imagen uniforme y con el mismo *know-how* o *buen hacer*.

Sea cual sea la fórmula elegida para internacionalizarse, hay que ser consciente de que se trata de un proceso que, con toda seguridad, constará de varias fases y con diferentes grados de compromiso, por lo que cada una de estas pautas estará sujeta al factor temporal y deberá servir como paso previo a otras situaciones, que permitirán consolidar los proyectos enfocados a situar a la compañía en los mercados exteriores.

Las sociedades mercantiles están obligadas a ser dinámicas, capaces de anteponerse a momentos de dificultad que pudieran comprometer su viabilidad. Por este motivo, en ocasiones la vía utilizada para la internacionalización no obedece a una estrategia estructurada, ni tampoco a una oportunidad específica de negocio, sino simplemente a una urgente necesidad de encontrar nuevos mercados ante la acentuada caída de la demanda interna y las desfavorables perspectivas económicas que les acechan. Este, sin duda, sería uno de los escenarios más adversos, por la dificultad que entraña tomar decisiones demasiado precipitadas.

También se podría considerar, la posibilidad de contar en destino con un socio local, con el que se pudiera negociar la creación de una **sociedad mixta** o **joint venture**. En diversas ocasiones el “compañero” elegido, originariamente fue el intermediario (agente o distribuidor), con el que con el tiempo se logró establecer una relación de confianza que finalmente propició a las partes dar un paso más en los acuerdos de cooperación. En teoría, ambos deberían salir beneficiados del acuerdo de asociación. A la compañía extranjera le permitirá acceder al nuevo mercado, de la mano de alguien que lo conoce y dispone de los contactos necesarios, lo que minimizará sus riesgos y, posiblemente, poder



compartir la inversión; todo a cambio de la transferencia de tecnología que recibirá el socio local por parte del socio extranjero, que se entiende como el conocedor del producto o servicio que pretende vender, con base en la experiencia que atesora por ser el fabricante o el que lo comercializa en origen. En contrapartida, para el exportador la independencia es menor, pudiendo no disponer de la capacidad de decisión, la cual siempre estará condicionada al grado de participación societaria que haya suscrito.

Continuando con la escalada en los procesos de internacionalización, podría llegar el momento en el que se tenga que asumir la decisión de implantarse en el país que, en muchos casos, primero fue objeto de ventas, bien de forma directa a través de un tercero o mediante una sociedad mixta; y que, con el paso del tiempo fue tomando un relevante peso en la cifra de negocio del exportador, al extremo de llegar a plantearse como necesaria la instalación de una base propia, con carácter estable, en ese país.

Se trata de un paso que requerirá destinar importantes recursos (de toda índole) y el indispensable asesoramiento, poniendo especial atención en los aspectos fiscales, legales y societarios. Esta decisión, que en ocasiones es producto del efecto arrastre y seguimiento de los principales clientes, pudiera conllevar finalmente que la empresa considere establecerse en el exterior con una **filial productiva** (con independencia del grado de

procesado que se le confiera). Aunque, quizás como paso previo, podría limitar esa presencia a un *outsourcing* para el desarrollo de una actividad o la elaboración de un producto. Es evidente que la implantación productiva permite mayor independencia, tanto de producto/servicio como de imagen, y un fácil acceso al comprador, sin aduanas de por medio. Sin embargo, también comporta unos elevados riesgos.

Obviamente no existe una receta única. Todo dependerá de las capacidades de la empresa y de lo que quiera conseguir en relación al grado de compromiso que esté dispuesto a asumir. De lo que no hay duda, es de la ineludible necesidad de internacionalizarse, al margen de la fórmula o vía seleccionada. En un entorno global, el comercio también lo es, y por ende, las compañías igualmente deberían adquirir la misma dimensión, comenzando por racionalizar de forma adecuada todos sus procesos, en pro de la eficiencia y la competitividad; pero esto quedará para un posterior análisis. ■

*Javier Balbín Botello es consultor, académico y conferencista en Comercio Exterior. Actualmente es Director-Coordenador Territorial de Comercio Exterior del Banco Sabadell; Director-Consultor de Acroasis, firma internacional experta en comercio exterior; y profesor-asociado de la Universidad de Santiago de Compostela en España. Cuenta con Master en Comercio Exterior y Dirección de Empresas por la Universidad de Oviedo. Puede ser contactado en balbin@bancsabaddell.com o a través de www.acroasis.net