

La exploración y conquista de nuevos mercados: el desafío

Amudsen y Scott, noruego y británico respectivamente, han sido dos de los exploradores más grandes que ha habido en la historia de la humanidad. Sus expediciones polares son ejemplo de liderazgo, coraje, motivación, compromiso y ambición, que culminaron con la llegada de Amudsen al Polo Sur, el 14 de diciembre de 1911; 35 días después lo haría la menguada expedición de Scott.

Cuando una empresa explora nuevos mercados, no deja de estar, en cierto modo, ante un desafío; que en muchos casos, y cada vez con más frecuencia, ya no responde a un impulso voluntario. En el siglo pasado, eran fundamentalmente las multinacionales, las que acometían este tipo de <<empresas>>. Hoy en día, los productos y servicios compiten en mercados mucho más globalizados. Y si bien es cierto, que las economías abiertas, facilitan la salida de bienes, no debemos obviar, que también favorecen su entrada; en este constante y vertiginoso desarrollo de las infraestructuras (transporte, telecomunicaciones, etc.).

Los objetivos de este trabajo, apoyados en la gesta de estos dos magníficos exploradores del siglo XX, son: apuntar alguno de los factores que determinan que una empresa exporte; y describir los pasos básicos que hay que dar, cuando se inicia una expansión internacional.

Los pasos

La diferencia entre el comercio exterior e interior radica, principalmente, en que el libre intercambio de bienes y servicios tiene lugar entre países distintos. Esto conlleva que las transacciones, se realicen con garantías, usos y costumbres, en algunos casos, distintos, a los que rodean la actividad habitual.

A partir de aquí, y como en cualquier proyecto, la exploración de nuevos mercados, debe partir con una correcta planificación, que reduzca de manera significativa, el riesgo que supone, sacrificar unos recursos: humanos, materiales, económicos y financieros. Se trata, en definitiva, de confeccionar un <<cuaderno de ruta>>.

Amudsen y Scott lo tenían claro. Realizaron estudios previos del terreno que iban a pisar. Llevaron a cabo expediciones menores, y no por eso menos duras, que suponían, enfrentarse a situaciones reales y generar confianza en los equipos, observando a los indígenas esquimales de zonas polares, sus técnicas de supervivencia, sus ropas, su alimentación o el uso de los animales. Esta preparación pudo ser determinante en el caso de Amudsen, con la utilización de perros esquimales para toda la travesía, en vez de los pequeños caballos de Siberia, de los que se valió Scott.

Hay dos fases, una primera, que tiene por objeto, evaluar las opciones en mercados que son desconocidos. Salir al exterior, supone exigencia y competencia. Son numerosas las investigaciones que señalan, como las empresas exportadoras, muestran niveles de desempeño más eficientes que el resto (Delgado *et al.*, 2002). Siendo, la estructura de la oferta y su desarrollo potencial y la accesibilidad al mercado, los dos factores básicos, que inciden en la globalización de la competencia en un determinado sector (Solberg; 1991).

A modo de ejemplo, señalamos algunos condicionantes e indicadores a tener en cuenta: políticos (estabilidad), legales (justicia), económicos (renta), financieros (bancos, subvenciones), sociales (sindicatos), competitivos (mercados maduros), tecnológicos (I+D+i), formativos (cualificación) y algunos otros. A estos, habría que sumar los factores internos, que son las fortalezas y también las debilidades; las <<armas>> que poseemos. El sumatorio de todos ellos, permitirá posicionar de manera objetiva el proyecto (empresa, producto, etc.); e indicará si los recursos, son suficientes o existen carencias que son necesarias suplir. Hay organismos (ICEX, EXCAL, Cámaras de Comercio, etc.), que realizan de manera periódica y sistemática, estudios de prospección que

recogen aquellos países con mayor potencial e interés estratégico. Ofreciendo formación e información con un importante valor instrumental.

En definitiva, esta fase, debe contestar a las preguntas: ¿cómo encaja el proyecto en este nuevo mercado?, ¿hay preparación suficiente?

A partir de aquí, evaluadas las posibilidades estratégicas, y elaborado el plan de internacionalización se entraría en la segunda fase: ejecutar el plan. Realizar cuántas acciones se tengan previstas y definidas, en función de las metas predeterminadas. Las propuestas de actuación deben ajustarse a la misión definida, que podría consistir en: dar a conocer un producto o servicio, lo que puede ser inicialmente una exportación ocasional (asistencias a seminarios o ferias); dar un paso más, y crear un departamento de exportación; establecer filiales en el mercado destino (apertura de establecimientos, por ejemplo, franquicias), o subcontratar una actividad o servicio.

Figura 1
Pasos en la internacionalización

Primera Fase POSICIONAMIENTO DEL PROYECTO	Elección del marco de referencia Diagnóstico de la situación actual: análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) Elaboración estratégica del proyecto: ¿Cómo encaja nuestro proyecto en el mercado de referencia?
Segunda Fase IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO	Implantación del plan de internacionalización y evaluación del mismo

Elaboración propia

Las motivaciones

Los exploradores *Amudsen* y *Scott*, y las expediciones y equipos que formaron tenían sus motivaciones: el éxito, la aventura, el reconocimiento o incluso el dinero.

Scott consideraba esencial para su país, ser el primero en alcanzar el Polo Sur (mejora de imagen). *Amudsen* por su parte, tenía previsto la conquista del Polo Norte, pero *Robert Peary* se adelantó, y *Amudsen* cambió de planes (competencia) y se lanzó a explorar el Polo Sur.

Desde una perspectiva más académica y en función de su naturaleza, los motivos que llevan a las empresas a exportar (*Morgan*, 1997) pueden ser, atendiendo a distintas clasificaciones: proactivos y reactivos, internos y externos.

Figura 2
Motivos para exportar



Elaboración propia a partir de Morgan (1997)

Algunos de estos factores, de manera individual o agrupada, desencadenarán la salida a otros mercados. Un aspecto que requiere especial atención, es el tamaño de la empresa; en función de la envergadura, cada uno de estos factores tendrá una mayor o menor importancia. Por ejemplo, el factor humano se erige, como una palanca interna clave en los procesos de expansión; en el caso de las PYMES vendrá marcado por las características del gerente o fundador. Ahora bien, su prolongación y éxito en el tiempo, deberá estar apoyado en la capacidad competitiva del capital

humano. *Becker* (1975) señala que el mayor activo que poseen las economías es el conocimiento y las habilidades de las personas.

Los propios *Amudsen* y *Scott* tenían una excelente formación naviera, pero siempre fue su empeño, cuando afrontaban las expediciones, tener en las salidas el mejor equipo posible, el más preparado, para hacer frente a los numerosos retos que se iban a presentar, equipos multidisciplinares formados en navegación marítima y aérea, medicina o ingeniería.

Los datos

Es innegable que España presenta un déficit importante en su saldo comercial, próximo al 9% del PIB. Un estudio de las Cámaras de Comercio presentado en enero de 2007, señala, que entre 2000 y 2005: el número de empresas exportadoras creció un 16,5%, mientras que las importadoras aumentaron un 29,4%; sólo el 15% de las empresas españolas, que comenzaron a exportar en el año 2000 lo siguen haciendo en el 2005; las mil empresas que más exportan, representan dos tercios del total de las exportaciones, y sólo las cuatro primeras suponen el 10% (9,3%); el destino de las exportaciones también está muy concentrado, Francia, Alemania, Portugal, Reino Unido e Italia aglutinan el 56,8% del total de exportaciones; y los materiales que encabezan las exportaciones son máquinas y aparatos mecánicos, automóviles y material eléctrico.

En Castilla y León, las cuatro mayores empresas exportadoras acaparan el 56,1%, sensiblemente mayor a otras comunidades como Cataluña (13,7%) y Madrid (11,7%). Hasta octubre de 2006, Castilla y León representan el 5,47% del total de exportaciones españolas. Por provincias y en este período, encabezan de manera muy destacada el ranking: Valladolid, Burgos y Palencia, que aglutinan el 81,77% del total, con una preocupante dependencia, a corto y medio plazo, del sector de automoción.

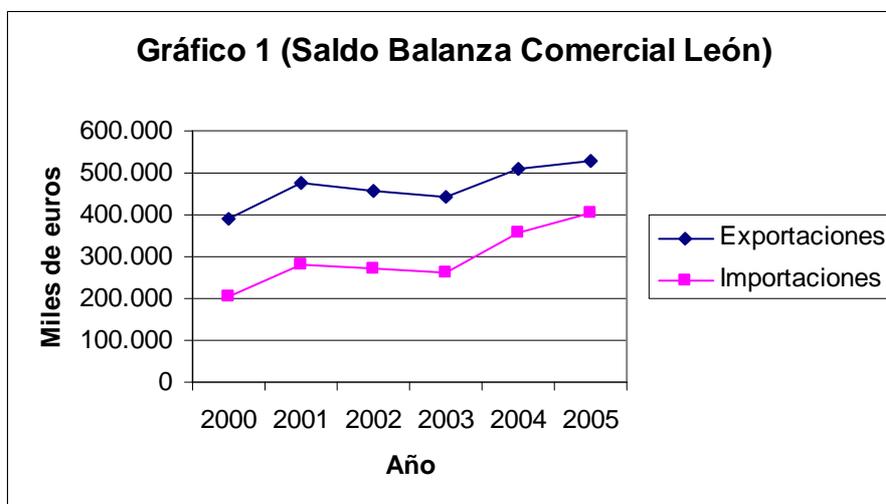
León ocupa la cuarta posición en el ámbito regional. Con datos del 2005, último ejercicio anual cerrado, observamos, que los cinco sectores más exportadores son, por orden: el agroalimentario, los productos y aparatos metálicos, la piedra, el textil y los productos editoriales. De todas las empresas que exportan en León, lo hacen por encima del millón de euros el 15,56%, mientras que el 44,44% no alcanzan los 100.000 euros.

Figura 3
Datos balanza comercial en León

	PESO (Miles de Kgs.)	NUM. OPERACIONES	VALOR X (Miles de euros)	VALOR M (Miles de euros)	SALDO COMERCIAL (Miles de euros)
2000	610.726	8.451	392.434	207.095	185.338
00/01	20,75%	13,04%	20,82%	35,10%	4,86%
2001	737.462	9.553	474.126	279.776	194.350
01/02	-14,42%	12,46%	-3,32%	-2,46%	-4,56%
2002	631.100	10.743	458.375	272.882	185.493
02/03	6,11%	8,38%	-2,91%	-4,35%	-0,80%
2003	669.655	11.643	445.025	261.017	184.008
03/04	21,83%	11,08%	14,82%	37,29%	-17,07%
2004	815.846	12.933,00	510.965	358.363	152.602
04/05	-6,09%	2,57%	3,01%	13,01%	-20,49%
2005	766.143	13.266,00	526.325	404.989	121.337
Oct-05 / Oct-06	-11,62%	3,14%	18,65%	3,11%	
oct-06	577.370	11.302,00	520.027	338.062	181.965

En la fecha de elaboración de este trabajo el último dato conocido era octubre 2006
Elaboración propia a partir de base de datos de comercio exterior (2007)

En el lado positivo, la provincia de León muestra un saldo comercial positivo para el período 2000 – 2005, aunque con un crecimiento desigual de las exportaciones e importaciones, superior en las últimas. La tasa de cobertura es superior, para todo este período, al 100%; mientras que en el conjunto de España alcanzaba en el 2005 el 66,54%, y en Castilla y León, llegaba al 97,42%.



Elaboración propia a partir de base de datos de comercio exterior (2007)

Las valoraciones

La principal conclusión que debemos extraer, es que cualquier organización, ha de tener como objetivo prioritario, maximizar el valor de todos sus recursos, con una visión estratégica centrada en la excelencia, y alerta en mercados crecientemente competitivos. A partir de aquí, salir al exterior, será un paso más, en algunos ocasiones obligado, pero en cualquier caso oportuno, como vía de crecimiento.

Es precisamente la propensión de la naturaleza humana a negociar, cambiar o intercambiar una cosa por otra, la que favorece el desarrollo de la sociedad (Smith; 1776), haciendo partícipe a todos sus miembros de dichos avances y beneficios. Lo que motiva el intercambio, es en definitiva lo que motivó a personas, como Amudsen y Scott, a explorar nuevos territorios.

Las fuentes bibliográficas

Bases de datos de comercio exterior (2007): <http://aduanas.camaras.org/> (consultado el 22 – 01 – 2007).

BECKER, G.S. (1975): <<Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education>>, Columbia University Press, New York.

DELGADO, M. A., FARIÑAS, J. C. y RUANO, S. (2002): <<Firm productivity and export markets: A non-parametric approach>>, Journal of International Economics, vol. 57, nº 2, pp. 397-422.

MORGAN, R. E. (1997): <<Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies>>, European Business Review, vol. 97, nº 2, pp. 68-79.

SMITH, A. (1776): <<An Inquire into the Nature and Causes of the Wealth of Nations>> en BRAUN, C.R. (2002) <<La Riqueza de las Naciones>>, Alianza Editorial.

SOLBERG, C. A. (1991): <<Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones>>, Información Comercial Española, Abril, pp.9-25.



Encuentro con D. Mauro F. Guillén (León, 1964), Catedrático de Dirección Internacional de Empresas en la Wharton School (Universidad de Pensilvania). Doctor en Económicas por la Universidad de Oviedo y Doctor en Sociología por la Universidad de Yale.

D. Mauro F. Guillén es una auténtica autoridad mundial en todo lo relacionado con la internacionalización y el *management*. A su doble condición de doctor, hay que sumar valiosos premios, y numerosos artículos y trabajos publicados en las revistas y publicaciones más importantes del mundo. En estos momentos es catedrático (*Dr. Felix Zandman in Internacional Business*) en la *Wharton School*, la escuela de negocios que más peso tiene ahora mismo en el mundo. Es además Director del *Lauder Institute for Management and International Studies*. Por todo esto, y también, porque no, por su condición de leonés y estar “pegado” a la realidad empresarial de nuestro país, es sin lugar a dudas la persona más adecuada para ofrecernos algunas pistas sobre la empresa en un entorno internacional.

<<En España, queda mucho por hacer en materia de exportación>>

En el número de enero de 2007, la revista **Actualidad Económica** dio a conocer el sondeo que realiza periódicamente con los empresarios de Castilla y León, entre empresas de 10 o más empleados, sobre temas de actualidad económica y política. En materia de exportaciones, los empresarios indican que el país extranjero más interesante para exportar actualmente es China, seguido de Alemania, EE.UU. y Francia. Pero quizás, lo que más sorprende es que un 15,8% de los encuestados no considera ningún país como interesante para exportar. Además el 77,2% afirma que desconocen el Plan de Internacionalización llevado a cabo por la Junta de Castilla y León. En este sentido, señala **Mauro F. Guillén**, que <<la escasa propensión exportadora de la empresa española en general es un problema bien conocido. Se ha mejorado mucho en las últimas dos décadas, pero aún nos queda mucho por hacer. Lo más importante en estos momentos es continuar y ampliar el esfuerzo exportador sin olvidar que los mercados que más crecen en el mundo están en Asia>>.

<<En estos momentos, evitar la deslocalización en el sector del automóvil, pasa por seguir apostando por la productividad y calidad>>

Siguiendo con los datos del sondeo, también sorprende que sea China el país más interesante para exportar, cuando parece que queda mucho por hacer en países de nuestro entorno e incluso en países iberoamericanos, con los que tenemos a priori menos barreras de entrada. EL **Profesor Guillén** apunta que <<en general, la empresa suele exportar primero a los mercados más parecidos al de origen. Ahora bien, si hay mucha competencia en los mercados más afines, o si los márgenes son reducidos, entonces hay que explorar otros mercados más *lejanos*>>.

Otra de las características de las exportaciones en Castilla y León, es una marcada especialización en los sectores de automoción y agroalimentario, más en el primero que en el segundo, con una elevada concentración geográfica. ¿Se acercan “nubarrones” de deslocalización?, ¿cómo se podría corregir esta situación y diversificar la oferta de manera competitiva?. A estas incertidumbres responde el **Profesor Guillén**, que <<La industria automovilista española se enfrenta a una dificultad derivada de su especialización en la gama más baja de turismos. Creo que la amenaza de las economías emergentes pueden crear muchos problemas, puesto que tienen unos costes muchos más reducidos, aunque su productividad y calidad aún dejan que desear. Los fabricantes españoles de componentes son muy competitivos y están mejor posicionados que los ensambladores>>.

<<La empresa no se puede dormir en los laureles, la economía global no descansa>>

Tenemos en España numerosas empresas que bajo distintas formas societarias y en distintos sectores, han tenido enorme éxito en su proceso de internacionalización, como el grupo MONDRAGON (cooperativa), INDITEX- ZARA (multinacional con un modelo de negocio de respuesta a la demanda de enorme éxito), GRUPO BORGES (empresa familiar), SOL MELIA (turismo, entre los 10 grupos hoteleros más importantes del mundo), BSCH y BBVA (sector financiero), TELEFÓNICA (telecomunicaciones), CAMPOFRIO (sector de alimentación), GAMESA (sector eólico), DRAGADOS (construcción y servicios), INDRA (tecnologías de la información y la seguridad) y otros. España si tiene modelos de éxito en el mercado internacional y alguno de ellos exportable, ¿qué nos falta?. <<La tendencia es la adecuada: cada vez son más las pymes que exportan, establecen una presencia comercial propia en el extranjero e incluso producen fuera para ser más eficientes. Pero falta aún mucho por hacer. Son pocas las marcas españolas conocidas en el extranjero, y las pymes (y también las grandes empresas) dependen de la tecnología que otros han desarrollado. Yo creo que se puede ser optimista porque se observa un mayor dinamismo que hace 20 años. Pero no se puede uno dormir en los laureles. La economía global no descansa>>, explica **Mauro F. Guillén**,

<<En León hay que evitar la salida de gente formada>>

Respecto a la situación económica y empresarial de la provincia leonesa, nadie duda que es susceptiblemente mejorable. Huyendo de actitudes localistas y también pesimistas, más, en una época donde las fronteras comerciales se tienden a “diluir”, la valoración que realiza el **Profesor Guillén** es que <<León tiene el recurso más importante en la economía global: sus recursos humanos. Lo más importante es que la gente—sobre todo bien formada—no abandone la provincia. También sería conveniente aumentar la inmigración. Pero ni una cosa ni la otra se podrán lograr sin un mayor dinamismo empresarial. Aquí caben varias opciones: crecimiento orgánico de las empresas ya existentes, atracción de dos o tres inversiones extranjeras fuertes que sirvan como trampolín, y lograr una mayor tasa de creación de empresas>>.

el pulso

Oscar García Lastra
Economista

¿Sólo es cuestión de antibiótico?

Uno de los propósitos de esta sección es tomar el pulso a León, y nuestro deseo y esperanza, es que sea, cada vez, más consistente. Es similar a nuestras visitas al galeno, porque nuestra salud no está del todo bien. El médico reconoce los síntomas, y a la vista de los mismos emite su diagnóstico y, si nuestro estado lo requiere, nos receta el consabido antibiótico; pero inmediatamente, nos insta a que nuestro ánimo no decaiga, “¡hay que venirse arriba!”. Y aunque a veces resulte complicado, ese debe ser, en cierta medida, el espíritu de esta sección. Una sección, que no quiere convertirse sólo en un “tablón de proyectos”, por eso reflejamos aquellos que tengan algún viso de realidad, o que incluso se estén gestando. Ejemplos, alguno tenemos, el desarrollo de suelo industrial comienza a ser una realidad, y León no lo tenía; la ubicación de INDITEX, LEÓN PHARMA, VESTAS EÓLICA O IMAGENIO TELEFÓNICA también son otra realidad.

Desde el número anterior hemos tenido conocimiento de nuevas iniciativas. El Ministro de Defensa José Antonio Alonso, el “otro” leonés del ejecutivo, y el presidente de INDRA, presentaron en León el nuevo proyecto de la multinacional en la capital. Consistirá en la creación del Centro de Excelencia de Sistemas de Seguridad. En cifras supone una inversión de 20 M€, 70 puestos de trabajo iniciales hasta llegar a los 200, con un volumen de negocio previsto de 30 M€. Parece que el INTECO y la UNIVERSIDAD DE LEÓN, han

jugado un papel clave en la ubicación definitiva en León. Parece prometedor, en tanto en cuanto, los puestos serán en su mayor parte cualificados.

El presidente Zapatero, además de reforzar con su presencia, los proyectos previstos para el Bierzo, que queremos vean la luz, a decir verdad, con la “mayor luz posible”, anunció la creación en León del Centro Nacional de Tratamiento de Denuncias Automáticas, con 45 M€ de inversión y 120 empleos.

El aeropuerto de León también ha sido noticia, al tenerse previsto acometer los trabajos necesarios para ampliar la pista de los 2.100 metros que tiene actualmente a los 3.000, además de implantarse el sistema ILS que permita la optimización de todas las operaciones en el despegue y aterrizaje de las aeronaves.

También se anunció la instalación en Valencia de Don Juan de una factoría de la empresa avícola CANTOS BLANCOS, que generará 123 empleos y una facturación anual superior a los 10 M€, y cuya inversión asciende a casi 30 M€. Esta localidad se ha convertido, por derecho propio, en otro polo económico dentro de la provincia.

A partir de aquí, no todo ha de venir del exterior. Lo apunta Mauro F. Guillén, “sería necesario un mayor dinamismo empresarial interno”; mayor implicación en proyectos con valor añadido, más crecimiento y una apuesta más decidida por los recursos humanos de esta provincia. Más “antibiótico”, pero también, más “ánimo”.