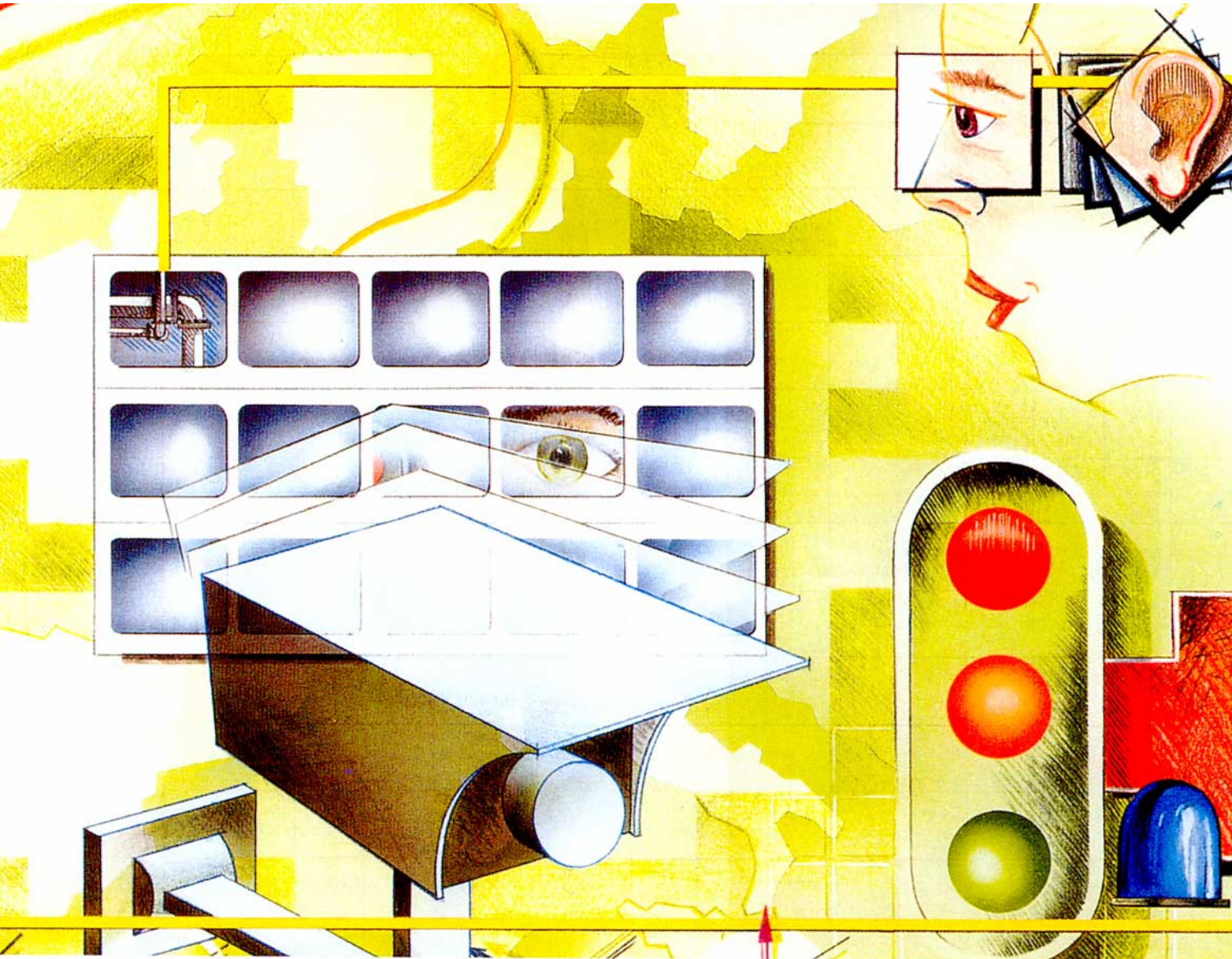




Exportación: cómo, cuándo, por qué

❖ *Ramón Bermúdez de Castro Olavide*

Vivimos tiempos difíciles. Nuestras empresas han de moverse en mercados saturados y tremendamente competitivos. Los productos tienen ciclos de vida muy cortos minimizándose así su rentabilidad y por si todo esto no fuera suficiente, la apertura de nuestras fronteras permite entrar a competir libremente en nuestro mercado, a firmas extranjeras, en la mayoría de los casos mucho más

preparadas para luchar en este tipo de circunstancias, que nuestra, hasta hace poco, superprotegida empresa.

¿Enfrentándose con este panorama tan desolador qué posibilidades tienen nuestros PYMES de sobrevivir?

Es evidente que a nuevas circunstancias, habrá que aplicar nuevas estrategias, y que lo que en un pasado pudo tener éxito, no forzosa-

mente ha de tenerlo hoy en día y en el panorama en que nos movemos. Estoy seguro, que con imaginación, se podrán encontrar muchas soluciones para sacar a nuestras empresas, de la crisis en que están inmersas, pero la gran mayoría de ellas pasarán por cualquiera de los tres caminos siguientes:

- Desarrollar nuevos productos.
- Entrar en nuevos campos de actividad.
- Penetrar en nuevos mercados.

Es evidente, que la combinación de las tres vías, sería la solución idónea, pero esto sería impracticable en la mayoría de los casos. Analizaremos en este artículo la tercera solución es decir: la penetración en nuevos mercados internacionales.

Por estar el tejido empresarial de nuestro país constituido por pequeñas y medianas empresas, haremos nuestro análisis desde el punto de vista de una empresa de este tipo, y por ese motivo, solamente analizaremos la primera etapa del proceso de internacionalización de una empresa, es decir la exportación.

No pretendemos analizar aquí un tratado sobre exportación, existe abundante literatura al respecto, publicada por gente mucho más cualificada que los autores de este artículo. Sólo pretendemos plasmar, de forma muy sencilla, nuestra experiencia de diez años al frente del departamento de exportación de una PYME española del sector de las telecomunicaciones. Espero que sepáis perdonar mi osadía.

DE COMO UNA PYME DECIDE EXPORTAR

Cualquiera de las razones expuestas en la introducción a este artículo, sería válida para comenzar nuestra andadura exportadora, en efecto, la mayoría de las firmas pequeñas y medianas, comienzan a exportar por necesidad de aumentar su volumen de ventas, lo cual normalmente ocurre en períodos de recesión de la demanda de su mercado doméstico. Pocas son las firmas de nuestro país que comienzan con una vocación exportadora, o incluso que planifican sus actividades de exportación cuando las cosas van bien en el mercado interior.

En la mayoría de los casos la razón principal que nos mueve a salir al mercado exterior es solamente una: en España no hay mercado suficiente, y hay que buscarlo fuera. Nuestro histórico exportador es más bien pobre, y no hay mejor cosa que echarle un vistazo a nuestra balanza de pagos para ilustrar esta afirmación.

El aislamiento secular de nuestro país, tiene la culpa de todo esto. El español no se encuen-

tra bien en el extranjero, los conocimientos de idiomas por parte de nuestros profesionales son bastante limitados, y por si fuera poco, existe un cierto complejo de que nuestros productos no están a la altura de otros procedentes de las naciones desarrolladas.

Pero creedme, la cosa no es tan grave. Si bien es cierto que no existe tradición exportadora en nuestro país, sin embargo la imagen exterior de España ha variado muy positivamente en los últimos años. Nuestros productos industriales pueden ser tan buenos como el que más, y una vez vencido ese miedo inicial a lo exterior y flexibilizando un poquito nuestra mentalidad, la actividad exportadora se convierte en algo fácil, y al mismo tiempo gratificante.

Una vez dado el paso, las ventajas son muchas. Desde una mejora de los costes de los productos, como consecuencia de una mayor producción, pasando por un aumento del ciclo de vida de los productos (con el consiguiente incremento de la rentabilidad de los mismos) al poder dirigirlos a mercados menos desarrollados que el nuestro una vez comienzan a decaer en éste hasta una mejora de nuestra capacidad innovadora consecuencia del reto permanente que producen la necesidad de competir en mercados extranjeros.

Por un consejo: seamos consecuentes. La exportación no es una válvula de regulación de nuestra capacidad de producción. Nunca puede verse como el ángel de la guarda que acudirá en nuestro auxilio cuando las cosas van mal en el mercado doméstico. Hay que cuidarla y desarrollarla cuando las cosas van bien dentro para que una vez funcione, nos proteja de los descensos en la demanda del mercado doméstico.

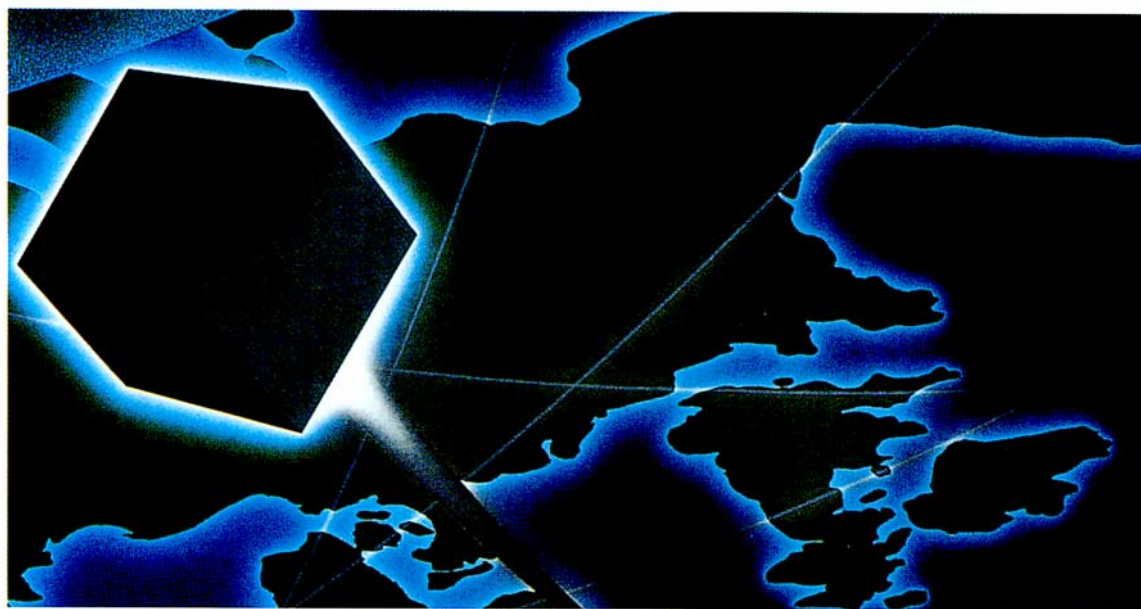
¿COMO ENFOCAR LA EXPORTACION?

Una vez nos hemos decidido a exportar, lo primero que hemos de hacer es mentalizarnos para ello. No se puede acometer una actividad en la que no se cree. La actividad exportadora requiere compromisos por parte del más alto nivel de la empresa. Es prácticamente imposible el éxito en la exportación, si no se involucra la alta dirección de la empresa y este compromiso no es transferido al resto de los trabajadores.

Una vez todos están convencidos, es hora de ponerse a trabajar.

Lo primero que hemos de hacer es seleccionar los mercados exteriores más interesantes para la empresa a corto, medio y largo plazo. El principio básico para esta selección es muy simple: un mercado exterior es interesante para una

"La mayoría de las firmas pequeñas y medianas, comienzan a exportar por necesidad de aumentar su volumen de ventas, lo cual normalmente ocurre en períodos de recesión de la demanda de su mercado doméstico"



"Exportar productos duraderos con poca necesidad de adaptación y normalmente en mercados poco competitivos, no exige muchas experiencia en exportación, y produce resultados a corto plazo"

empresa si se adapta a sus características y a sus objetivos comerciales.

Para llegar a esto deberemos realizar un estudio de las características básicas de los posibles mercados extranjeros y una vez hecho esto elegir aquel o aquellos que mejor se adaptan a las características propias de nuestra empresa. El proceso de selección podría ser el siguiente:

1. Enumerar posibles mercados exteriores para la empresa. Normalmente comenzaremos por los más próximos geográfica o culturalmente. En el caso de España lo normal es elegir países de la CEE. Aunque en otras ocasiones puede resultar más interesante elegir mercados lejanos pero más atractivos para nuestros productos. En definitiva los posibles mercados exteriores para nuestra empresa pueden ser muy variados y cambiar con el tiempo.
2. Decidir el número de mercados en donde actuar. Aquí existen dos posibilidades:
 - Concentrarse en unos pocos mercados: 5 ó 6 máximo.
 - Diversificar a muchos: más de 6.

Ambas posibilidades disfrutan de ventajas e inconvenientes y requieren de una estrategia distinta.

En el caso de la concentración, al decidimos por un reducido número de mercados, podremos también concentrar esfuerzos, y por tanto disfrutaremos de un mayor conocimiento de los mercados elegidos pudiéndonos adaptar fácilmente a los mismos. Como consecuencia tendremos un mayor control sobre estos mercados y podremos crecer por penetración.

Esta estrategia, adecuada para productos de compra repetida que exigen adaptaciones al

mercado de destino generalmente muy competitivo, es normalmente costosa, y no da resultados a corto plazo.

En el segundo caso, al decidimos por un gran número de mercados, nuestro compromiso con los mismos será inferior al igual que el riesgo ya que la inversión necesaria será mínima. La experiencia exportadora necesaria será pequeña, y estas experiencias se trasladan de un mercado a otro.

Como consecuencia de esto el crecimiento vendrá como resultado de la ampliación de los mercados.

Esta estrategia, adecuada para productos duraderos con poca necesidad de adaptación y normalmente en mercados poco competitivos, es normalmente poco costosa, no exige muchas experiencia en exportación, y produce resultados a corto plazo.

Cualquiera de las dos estrategias es válida y mi experiencia es que al final se terminará en una estrategia mixta, en la que nos involucremos activamente en unos pocos mercados, y mantengamos operaciones de exportación con otros. En los primeros buscaremos cuota de mercado, y para conseguir esto probablemente estableceremos filiales, en los últimos simplemente mantendremos distribuidores que se encargarán de vender nuestro producto.

La decisión por uno u otro camino exige una profunda reflexión por parte de la empresa. Equivocarse cuesta mucho dinero y en este caso los errores son mucho más caros, monetaria y psicológicamente.

Una vez decidido cómo lo vamos a hacer, habrá que priorizar. Es evidente que no podremos ir a todos los países al mismo tiempo y por tanto habrá que elegir a cuáles.

Ramón Bermúdez de Castro Olavide,
es ingeniero Superior de Telecomunicación
y director de Exportación de TELEVES S.A.

Si descartamos un tipo de selección oportunista, en que decidimos los países a ir en función de las oportunidades que nos van surgiendo, y nos concentramos en un proceso sistemático de búsqueda, lo primero que tendríamos que determinar serían las características que deberían tener los países objetivos de nuestras acciones exportadoras. Para ello analizaríamos criterios tales como geográficos, demográficos, culturales, políticos, económicos y cualquier otro relativo al mercado para nuestros productos.

La obtención de esta información, no siempre es fácil, ni barata. Si bien es muy fácil de obtener para sectores tradicionales de la economía española como vimos, calzados, etc. sin embargo hay otros sectores en que la obtención de la información es francamente difícil puesto que simplemente esa información no existe.

Mi consejo para enfocar la búsqueda de la información sería que siguierais los siguientes pasos:

1. Desempolvad la información acumulada en la empresa y que pueda ser de utilidad: estudios de mercado, proveedores y clientes, transportes, información de la competencia, etc. Muchos de estos datos están olvidados en los archivos y os podéis llevar sorpresas muy agradables.
2. Acudid a fuentes externas con información de acceso público tales como:

- Instituto de Comercio Exterior (ICEX).-Ministerios.
- Cámaras de Comercio.
- Embajadas y oficinas comerciales de España en el extranjero.
- Bancos y Cajas de Ahorro.
- Universidades.
- Centros de documentación estadística.

Tanto las fuentes internas a la empresa, como estas últimas, constituyen información barata, de fácil acceso, y en muchas ocasiones tremendamente útil. Es muy posible que vuestros primeros contactos los consigáis por alguna de ellas.

Si vuestro sector es muy especializado y carece de datos fiables, lo mejor es que acudáis a una feria internacional del mismo. El primer año en calidad de visitantes, solamente para deambular por la misma, hablar con la gente y repartir unos cuantos catálogos y tarjetas (se me olvidaba, antes de comenzar a exportar debéis preparar al menos un catálogo e vuestros productos en inglés). Posteriormente ya se verá si merece la pena asistir como expositor.

Existen también empresas especializadas en estudios de mercado, pero normalmente esos estudios suelen ser de tipo muy general por lo que habitualmente yo los descart. Mi experiencia es que los mejores en detectar mercados para vuestras empresas seréis vosotros mismos. La misión comercial puede ser también útil, dependiendo de quién la organice, y de que las empresas que participen en la misma sean del mismo tipo. De cualquier forma es una manera de salir arropado y da confianza en las primeras salidas.

Para mí, y sin lugar a dudas, la feria es el método ideal y si ésta es monográfica, mejor. Las ferias grandes son más frías a la hora de establecer contactos y por tanto menos útiles que aquéllas dedicadas solamente a un sector.

Yo soy un enamorado de la feria, y sinceramente creo que el dinero mejor invertido es el que se gasta en asistir a una, siempre que sea la correcta. Y recordad: si decidís asistir como expositores, no se trata de ir con un stand enorme. Lo importante es estar presente, aunque sea pequeño, lo fundamental es que sea digno.

De aquí saldrán vuestros contactos comerciales, vuestras primeras ventas, y a partir de ahí todo comenzará a moverse. Es como el niño una vez ha dado sus primeros pasos.

No voy a extenderme más sobre lo que sigue después, existe abundante literatura sobre formas de distribución, políticas de precios, etc.

Sólo un último consejo: estar seguros de a donde vamos antes de comenzar el viaje.

