

La internacionalización, un reto para el empresario-pyme

ALBERTO ZÚÑIGA COTOBAL¹

Zúñiga & Cotobal y Asociados
zunigacotobalyasociados@outlook.es

SUMARIO

En la actualidad, las PYMES frente a la situación de los mercados españoles, en los cuales apenas existe demanda, están optando por explorar nuevos mercados en otros países, en especial los mercados emergentes como China o India. El objetivo de este artículo es guiar a la pequeña y mediana empresa en el proceso de toma de decisiones para que su internacionalización sea un éxito.

Palabras clave: internacionalización, mercados emergentes, estrategias de entrada en el mercado, productos, toma de decisiones.

SUMMARY

Nowadays the small and medium size enterprises are facing the low demand in the Spanish market. Therefore they are opting to invest in foreign countries with emerging economies such as China and India. The goal of this article is to guide these SMEs in its decision making process in order to obtain successful results in their internationalization.

Key words: internationalization, emerging markets, market entry strategy, products, decision making process.

1 Alberto Zúñiga Cotobal, es socio director en el despacho Zúñiga & Cotobal y Asociados, responsable del área de internacionalización y oportunidades de inversión en el extranjero. Máster en Derecho de la Empresa por el ICADE Business School.

1. INTRODUCCIÓN

La exportación, tanto de productos finales como de determinadas materias primas, ha sido una constante en el territorio español desde la progresiva liberalización del comercio y desde la apertura de los mercados comunitario e internacional a los empresarios nacionales.

No obstante, la actual situación de crisis de la economía española y de sus mercados, está generando una nueva categoría de inversores-exportadores, alejados de las grandes multinacionales y de las agrupaciones para la exportación. El nuevo exportador suele configurarse como una empresa de reducidas dimensiones incluso llegando a ser una PYME, que ante la situación de colapso de los mercados españoles y ante la alta calidad de su producto, sobre todo en comparación con los productos ofrecidos en otros mercados internacionales decide, de forma valiente, lanzarse a la conquista de nuevos mercados con la intención de atraer a nuevos clientes y con suerte, crear una nueva línea de distribución para su negocio.

Ciertamente esta opción puede traer muchísimos beneficios al empresario-inversor, pero siempre debe tener presente que es necesario adaptar el modelo de internacionalización al caso concreto, no existiendo una fórmula mágica que garantice su éxito, ya que sólo será satisfactoria si se han valorado todos los elementos que configuran la política de internacionalización de la empresa, y en especial a la triada de conceptos, a la que acudiremos de manera recurrente en el presente artículo: *empresa, producto y mercado*.

El presente artículo tratará de acercar a ese nuevo emprendedor internacional los elementos esenciales que deben configurar una correcta política de internacionalización, favorecer el acercamiento a los mercados internacionales y comunitarios, pretendiendo sin ser exhaustivos presentar por tanto, la información esencial para que el empleador pueda empezar a tomar decisiones en el marco internacional con pleno conocimiento.

En concreto analizaremos:

- El plan estratégico para la implantación en el nuevo mercado, que partiendo del análisis de los factores clave, permitirá al empresario empezar a concretar el modelo de estrategia empresarial que deberá ejecutar para lograr una implantación exitosa.
- La estrategia de entrada en la que pretende basar su implantación y las posibles alianzas estratégicas de entrada. En este punto, analizaremos las diferentes formas de proceder a la entrada inicial de nuestra empresa o de nuestros productos o servicios en el mercado de nuestra elección.

- Los diferentes modelos de implantación internacional, dependiendo del mercado y de la naturaleza de nuestra empresa, habremos de optar por un determinado modelo de implantación. Dicho modelo no condiciona totalmente la estrategia de entrada, aunque sí puede ser un factor de peso en la decisión final.
- Introducción a los mercados emergentes, donde de forma breve y sin pretender ser exhaustivos, analizaremos qué entendemos por mercados emergentes y qué estados representan a fecha actual mercados emergentes para el inversor español.
- El procedimiento de la toma de decisión estratégica, que será la conclusión en la que integraremos todos los diferentes elementos que han sido analizados previamente y que conforman lo que, desde nuestra opinión, debe entenderse como correcta actuación del empresario para una exitosa implantación empresarial en un nuevo mercado.

2. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cuando un empresario ha tomado la decisión de posicionar sus productos o servicios en un nuevo mercado suele comenzar, como es lógico, preguntándose cuál es la forma más correcta de llevar a cabo esta labor, es decir, qué acciones ejecutar para garantizar:

- El mayor éxito de penetración de sus productos en el nuevo mercado y el mejor posicionamiento en el mismo.
- Asegurar una cuota estable en el nuevo mercado, evitando que tras un pequeño éxito inicial proceda a realizar una inversión de capital que se precipite hacia un inminente fracaso.

Personalmente, cuando un empresario se presenta en el despacho para consultarme sus planes de expansión internacional lo primero que le comento es que, desgraciadamente, no existe una fórmula mágica que garantice al emprendedor español un éxito incontestable. Ya que el grado de confusión² que se pretenda con el mercado de referencia dependerá de una serie de factores variables, que deberán ser analizados de manera conjunta.

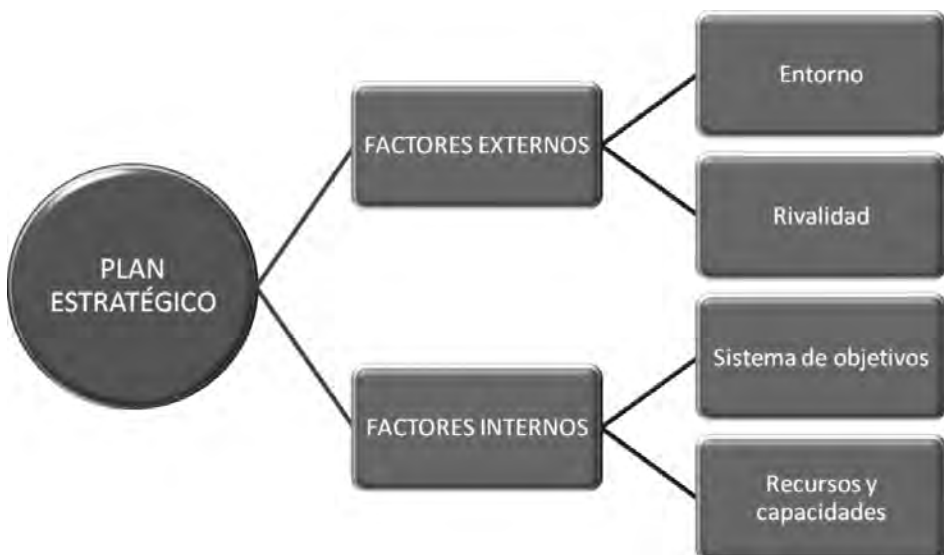
2 Entiéndase por confusión, la definición que nos facilita la R.A.E. de “*Mezclar, fundir cosas diversas, de manera que no puedan reconocerse o distinguirse*”.

Se configuran como factores de carácter externo, los condicionantes propios del mercado donde nos pretendemos implantar; y factores de carácter interno, los relativos a nuestra propia empresa, al producto o al servicio. Entre ellos consideramos como factores determinantes:

- La configuración del mercado en el que pretende posicionarse el empresario.
- La naturaleza del producto o servicio que se pretende implantar.
- El capital disponible de nuestra empresa o sociedad.
- La tasa de éxito a corto plazo que se pueda prever tras realizar un análisis preliminar.

Otra de las cuestiones que me suelen plantear es qué significa *estrategia empresarial de internacionalización*. Estrategia empresarial se define como el conjunto de acciones que los directivos deben desarrollar para el logro de objetivos de la empresa, lo que en el contexto de los mercados internacionales, podría entenderse como la búsqueda de la configuración idónea para nuestro modelo negocial en el marco de las relaciones internacionales.

Pero dejemos a un lado las definiciones y enfoquémonos en el fondo del asunto. Como hemos apuntado con anterioridad, para lograr una estrategia de internacionalización con el mayor índice de éxito, se deberá siempre y en todo caso conocer y sopesar los diferentes niveles que conforman la estrategia empresarial y elaborar un plan estratégico, cuyas conclusiones serán el primer paso hacia la internacionalización. Dicho plan estará conformado por:



Como vemos, el objetivo de este primer análisis es determinar las *amenazas y oportunidades del mercado* donde pretendemos realizar la implantación de nuestra empresa, producto o servicio en relación con las *fortalezas y debilidades de nuestra propia empresa*.

Por lo que el empresario o el encargado de elaborar el Plan Estratégico deberá valorar seriamente:

- a) Los *factores externos*: los cuales como su propio nombre indica, son ajenos a nuestra voluntad y nos vienen dados por la situación política del Estado o la zona geográfica concreta donde pretendamos implantarnos, así como por la propia naturaleza del mercado. En concreto según algunos de los más destacados actores del panorama internacional, se concretan en:
 - El entorno: dentro del cual integramos tanto el entorno genérico, es decir el conjunto de factores que se engloban en el mercado de localización estatal como el denominado entorno específico, el concreto del mercado en el que pretendemos introducirnos.
 - La rivalidad: la situación existente dentro del concreto mercado donde pretendemos implantarnos, tanto los competidores locales y por tanto asentados dentro del propio mercado, como los nuevos competidores que al igual que nosotros también pretenden aprovechar las oportunidades de negocio. También a efectos de este factor entendemos por rivalidad la existencia de productos que puedan competir de manera directa con el nuestro o que de manera indirecta, puedan dificultar su implantación.

- b) Los *factores internos*: son los condicionantes que surgen de las propias condiciones y características de nuestra empresa, factores que muchas veces son ignorados por los emprendedores, que sólo se focalizan en el análisis del nuevo mercado, de los nuevos requisitos y de las nuevas necesidades, descuidando los elementos relativos a su propia empresa, que no sólo son un engranaje esencial para la exitosa implantación en el mercado exterior sino que siempre debería ser el paso previo a la consideración de los factores externos. Estos factores son:
 - El sistema de objetivos de la empresa, los fines hacia los cuales dirige su comportamiento la organización. Es conveniente analizar si los objetivos en los que hemos basado nuestra organización, las actividades y la forma en las que las desempeñamos favorecen la internacionalización de la misma.
 - Los recursos y capacidades de los que se dispone o se podría disponer en el caso de optar por una estrategia internacional, para establecer qué formas de entrada son posibles en virtud de las capacidades económicas y

personales; y determinar entre ellas la estrategia de internacionalización más óptima.

A continuación pasaremos a ver las fórmulas de estrategia de entrada. Cualquiera de estas fórmulas representa una oportunidad de éxito y de obtener beneficios para la empresa, pero debemos de ser conscientes que todas en mayor o menor medida exigen una inversión inicial y un esfuerzo por parte de la empresa pionera; por lo que, como hemos venido manteniendo a lo largo de este artículo, es necesario ser cuidadoso y elegir la estrategia que mejor se adapte a la situación del mercado en el que pretendamos introducirnos pero también la que más concuerde con la situación de la empresa. De hecho, es muy conveniente, insistimos, realizar un análisis interno antes de lanzarnos a valorar los condicionantes externos, porque la realidad es que dependiendo de nuestras posibilidades y en idéntico marco, las estrategia ideal puede variar de forma notable.

3. ESTRATEGIA DE ENTRADA Y ALIANZAS

Como el objetivo de la estrategia empresarial que pretendemos desarrollar es la internacionalización de los servicios o productos de nuestra empresa, es necesario profundizar en las denominadas *estrategias de entrada y alianzas estratégicas de entrada*, que nos van a permitir el primer contacto con el mercado extranjero.

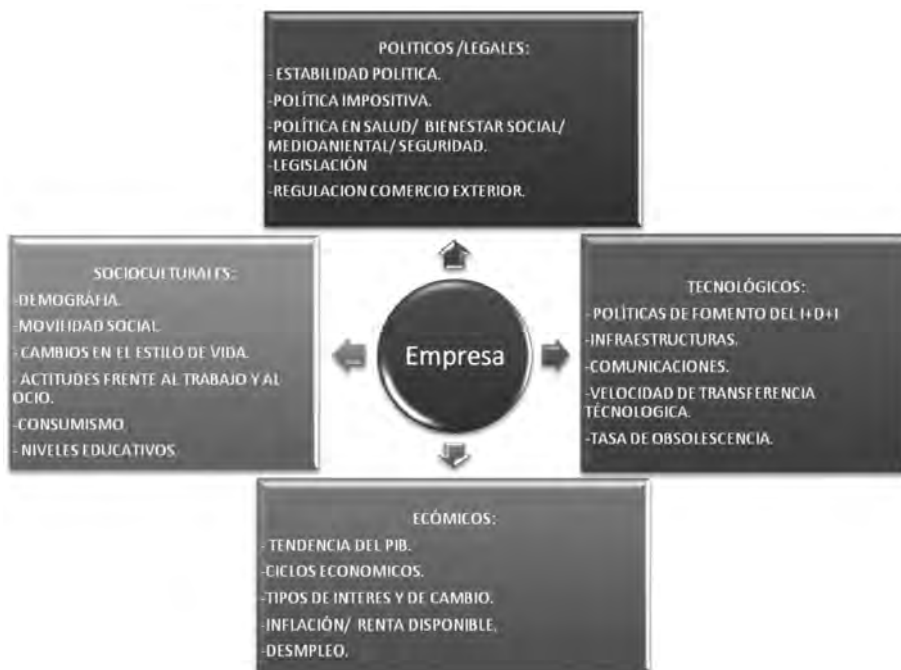
La primera consideración que debemos tener en cuenta para diseñar una correcta estrategia de entrada es *determinar en qué mercado me es interesante operar*. Probablemente el empresario tenga ya algunas ideas en mente y conozca algo el mercado, pero el análisis del mercado debe ser concienzudo y riguroso.

En Zúñiga & Cotobal y Asociados, realizamos esta operación analizando todas las variables que conforman el mercado, mediante la aplicación de diferentes modelos de estudio de mercado. Los dos modelos preestablecidos más importantes que nos permiten obtener todos los beneficios potenciales que supondría para nuestra empresa la posibilidad de penetración en el nuevo mercado en relación con los diferentes riesgos derivados de su implantación. Se trata del modelo PEST y del modelo CAGE.

El modelo PEST toma como referencia los condicionantes socio/políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos para evaluar la realidad del país donde queremos realizar la inversión; mientras que el modelo CAGE, para realizar el mismo análisis, toma como referencia las diferentes distancias existentes entre el país en el que radica el empresario y el país donde pretende implantar su producto

o servicio; en concreto atiende a las distancias social, administrativa, geográfica y económica.

Modelo PEST



Modelo CAGE



Estos modelos, aunque genéricos, cuando son trasladados con rigor a la situación del mercado potencial y son contrastados entre sí, se revelan como herramientas extremadamente útiles, suministrando una información vital para que el empresario tome su decisión final.

En todo caso, muchas veces resulta muy interesante que una vez seleccionado el mercado, realicemos una *entrada controlada del producto*, generalmente mediante la participación en ferias nacionales especializadas en nuestro producto o servicio. Habremos de acudir a ferias sectoriales del país donde pretendemos la implantación; o mediante el envío y presentación de muestras representativas de nuestros productos a las principales distribuciones locales, para obtener *feedback* que nos será muy útil para, en el plano teórico, contrastar nuestras expectativas en el mercado con los posibles resultados de la entrada del producto o servicio.

La segunda consideración que debemos valorar, es *en qué momento nos interesará posicionarnos en el mercado*, si merece la pena ser los primeros o es preferible que un tercero corra con el riesgo de primera implantación y beneficiarnos quizá con posterioridad de un mercado más abierto. En todo caso, ser el primer entrante va a representar una serie de beneficios frente a una serie de desventajas y se trata de valorar si la inversión merece la pena.

Entre las ventajas de ser el primero destacan:

- Se puede iniciar un procedimiento de aprendizaje al consumidor con nuestra marca que será muy difícil de imitar por los competidores que entren en el mercado con posterioridad.
- Puede generarse un vínculo con el cliente que genere una lealtad de éste con el producto.
- Se puede lograr una cuota de mercado significativa.
- Se pueden obtener ventajas en el coste, por ser los primeros, tanto en materias primas como en canales de distribución.
- Se pueden crear costes de cambio.

Entre las desventajas puede considerarse:

- Los costes de ser el primer entrante pueden ser altos.
- El coste de sensibilización del nuevo producto al cliente puede ser alto.
- La regulación puede sufrir modificaciones con la apertura del mercado.
- La entrada de competencia puede modificar el tejido y el desarrollo industrial del país.

En tercer lugar, debemos valorar *hasta qué grado nos debemos implicar en el mercado y en el país de destino*. Debemos determinar cuál es la escala más favorable, teniendo en consideración como siempre tanto los factores externos como los factores internos que ya hemos comentado.

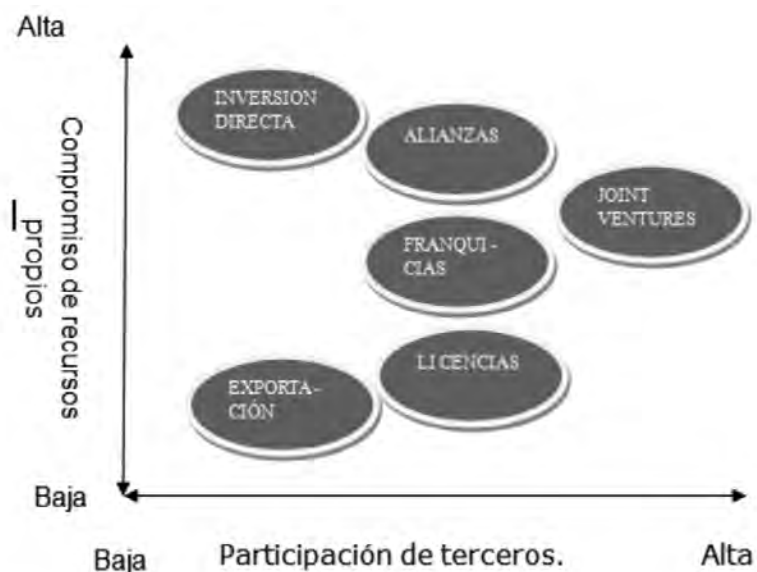
Analizados estos, podemos decantarnos por una entrada a *gran escala o una entrada a pequeña escala*, ambas presentan una serie de ventajas e inconvenientes.

Las entradas a gran escala, generan un *compromiso estratégico*, porque se trata de una decisión que tiene un impacto a largo plazo y que es muy difícil revertir sin costes. En positivo, sirve como elemento disuasorio para el resto de competidores, que suelen plantearse entrar en un mercado en el que otro contendiente ha invertido mucho para lograr una gran cuota de mercado. De forma negativa, puede conducir dentro del mercado a una respuesta agresiva por parte de la competencia local.

Respecto de las entradas a pequeña escala, debe decirse que ofrecen tiempo para aprender sobre el conocimiento del mercado y reducen la exposición y el riesgo, pero como contrapartida pueden no ser suficientes para arraigar el producto en el nuevo mercado y no producir resultados positivos a medio y largo plazo.

4. LOS MODELOS DE ENTRADA EN SENTIDO ESTRICTO

Las principales formas de entrada en los nuevos mercados son las siguientes:



- *Exportación*, definida como el procedimiento por el cual se venden unos determinados bienes o servicios a otro país.

Entre las ventajas de este modelo de implantación (i) es que los costes son muy reducidos al no requerir instalaciones productivas en el país de destino de las mismas; (ii) también es cierto que mediante este sistema se pueden explotar economías de escala y de localización determinada. (iii) Además puede ser una buena forma de aproximación al comercio internacional, ya que con una pequeña inversión se puede obtener aprendizaje y experiencia.

Entre las desventajas se encuentran (i) que no se aprovechan las ventajas del mercado nacional donde se pretende la implantación; (ii) aunque se adquiere conocimiento es limitado en lo que se refiere a mercados locales y por tanto existe la (iii) necesidad de intermediarios; (iv) se incurren en costes de transportes; (v) se someten a las barreras de entrada del estado y (vi) se limita la capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado donde se pretenda la implantación.

En la actualidad y frente a los diferentes modelos en los que se manifiesta la exportación, se está generalizando la exportación mediante contratación online, que se configura como una de las formas iniciales de penetración debido a las escasas inversiones que hay que realizar y a lo altamente beneficioso que puede llegar a ser.

- *Licencia*: acuerdo por el cual el licenciador concede derechos sobre activos intangibles a la otra parte por un periodo de tiempo específico a cambio de unos royalties.

Entre las ventajas encontramos (i) que los ingresos del licenciador son acordados previamente mediante contrato; (ii) se eliminan las barreras restrictivas a la inversión y (iii) se limita la exposición económica y financiera.

Entre las desventajas destacaremos (i) la dificultad de conocer la calidad del partner y negociar con él en igualdad de condiciones; (ii) limita nuestro conocimiento del mercado de localización.

- *Franquicia*: el franquiciador vende activos intangibles y determina las normas que regularan la operativa del negocio, asegurándose el posicionamiento de la marca.

La gran ventaja es la limitación de los riesgos y de los costes de inversión a realizar.

Al igual que el supuesto anterior, por el contrario, (i) nos impide conocer y por tanto beneficiarnos de los conocimientos y de la experiencia que podríamos adquirir sobre el mercado de implantación. (ii) Además es difícil controlar la calidad del producto.

– *Joint Ventures*: es la unión de dos o más empresas con la finalidad de desarrollar un negocio o introducirse en un nuevo mercado, durante un cierto periodo de tiempo y con el objetivo de obtener beneficios.

Las grandes ventajas son (ii) que el socio nos aportará los conocimientos de un socio local, (iii) con él compartiremos riesgos, costes, recursos y Know How.

Los grandes perjuicios son (i) la problemática que puede suceder cuando se comparte un negocio: riesgo a perder el control, la propiedad compartida, la integración y coordinación entre todos los procedimientos nacionales y foráneos; y (ii) la dificultad para identificar al socio adecuado.

En algunos países son requisito necesario para que un inversor extranjero realice actividades comerciales dentro de su territorio.

– *Alianzas*: en este caso nos referimos a las alianzas empresariales estratégicas, que son unos acuerdos organizativos y de políticas operativas, mediante los cuales unas organizaciones independientes actúan buscando un beneficio mutuo.

Entre los incentivos se encuentran la posibilidad de facilitar (i) la entrada en el mercado; (ii) compartir los costes fijos; (iii) formar un entramado más fuerte que las dos sociedades actuando de manera independiente y si son suficientemente potentes, establecer estándares tecnológicos en el sector.

Entre las desventajas que suelen conllevar son (i) grandes costes; (ii) necesidad de una inversión sustancial y compromiso con el país de acogida, (iii) además persiste el peligro de falta de coordinación e integración de las actuaciones empresariales.

– La *inversión directa*, es decir el posicionamiento directo en el país de destino.

Entre las ventajas destaca que (i) no existe riesgo de perder tecnología frente a un competidor; (ii) se tiene pleno control del total de las ope-

raciones realizadas; (iii) se adquiere pleno conocimiento del mercado donde se está operando y (iv) facilita la rapidez de respuesta frente a cambios en el mercado.

La gran desventaja es el (i) gran coste y riesgo que se asume; (ii) el compromiso con el país donde se invierte; (iii) se pueden producir desajustes y problemas de integración y coordinación entre la sede implantada y la de origen.

Debemos advertir que la inversión directa es en realidad una categorización dentro de nuestra clasificación, debido a que, como comprenderá el empresario, la inversión puede realizarse en diferentes grados, comprometiendo diferentes cuantías de activos.

En este sentido la forma más cauta de entrar en un mercado es mediante una *oficina de representación*³, la cual suele dedicarse con carácter general a elaborar estudios de mercado y suelen ser consideradas el paso previo a la tomar de decisión de instalarse en el país de forma definitiva. El gran límite que presentan estas oficinas es que no pueden ejercer actividad económica alguna.

Si se quiere eliminar este límite y utilizar un vehículo que les permita realizar operaciones económicas, se debe de utilizar la *sucursal*, que es un establecimiento secundario dotado de representación permanente, sin personalidad jurídica propia, que presenta cierta autonomía para el desarrollo de su actividad de la sociedad afincada en otro país, pudiendo realizar los trabajadores de las mismas, como se ha mencionado anteriormente, operaciones de carácter económico.

En el supuesto de que lo que el empresario esté buscando sea dar una amplia autonomía a la entidad afincada en el país extranjero dotándola además de personalidad jurídica propia deberá crear una *filial* cuya matriz sería la empresa española.

A efectos fiscales debemos dejar patente, que no constan recogidos estos denominativos sino que el factor determinante para dilucidar (no analizamos en el presente informe el complejo mundo de la ingeniería fiscal en el caso de las filiales) la forma de tributación de la entidad que hemos afincado en el extranjero es si en virtud de la normativa concreta

3 Como ya mencionamos anteriormente, la opción de presentarse en ferias nacionales o de presentar unas muestras representativas de nuestros productos en el país donde se presenta la implantación del producto, pueden conformarse como un interesante paso previo a la implantación, por ejemplo, de una oficina de representación que goce de cierta permeancia en el país de destino, debido a sus costes y riesgos de exposición son limitados.

para el impuesto, nos encontramos frente a un establecimiento permanente, que vendrá determinado por las funciones que en él se realicen. En este sentido la Dirección General de Tributos en España (DGT), establece unos requisitos para la consideración de establecimiento permanente, al afirmar sus contestaciones 30-3-2010, nº V0620-10, ó 11-3-2011, nº V0613 que en el Territorio de Aplicación del IVA o TAI, se considerará como establecimiento permanente al establecimiento que presente las siguientes características:

- a) La consistencia mínima de los medios necesarios para la realización de las operaciones, elemento funcional del establecimiento permanente.
- b) La necesidad de que existan medios materiales y humanos que impliquen una cierta división del trabajo, aspecto subjetivo del establecimiento permanente.
- c) Permanencia del lugar de negocios.
- d) Autonomía en la realización de las operaciones.

Es importante señalar que este análisis conceptual del la DGT se enmarca durante la vigencia de la Ley 2/2010, pero antes de la aprobación y entrada en vigor del Reglamento 282/11/UE, de 15 de marzo del 2011, que en su artículo 11 se determina el concepto de establecimiento permanente.

También debemos destacar que cada vez más empresas, están realizando inversiones directas, estableciendo su sede social en un tercer país, en algunas ocasiones por razones prácticas de gestión en otras por razones de carácter tributario.

5. MODELOS DE ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Independientemente de fijar la fórmula de entrada en un nuevo mercado, es necesario para el correcto posicionamiento en el mercado, el estudio detenido del modelo de estrategia internacional que se adoptará. En la actualidad distinguimos cuatro modelos distintos de estrategia que dependerán de la trilogía: *mercado-producto-empresa* y de la relación entre la presión por reducir costes y la presión para la adaptación local:



- a) La *estrategia internacional* como modelo conceptual de modelo de estrategia se caracteriza porque genera un valor mediante la transferencia de competencias con un valor alto a los mercados exteriores. La producción y el *marketing* en esta estrategia se generan para cada mercado local pero la sede ejerce un estrecho control sobre ellas, toda vez que en este modelo se tiende a centralizar todo el desarrollo de los productos en la propia sede, por lo que existe en consecuencia una limitada adaptación del producto diseñado en la sede a las exigencias cambiantes del mercado de implantación.
- b) La *estrategia multi-país*: esta tipología de estrategias pretende maximizar la adaptación del producto a las exigencias del mercado de destino, lo cual conlleva un elevado coste, al tener que adaptar el producto a cada uno de los mercados donde se pretende implantar.

Como consecuencia de esta auto-exigencia de adaptación, la producción, estrategia de marketing, e incluso la inversión en I+D se realiza conforme a las condiciones nacionales del países donde se pretende la implantación.

- c) La *estrategia global*: la finalidad de la misma es generar estrategias cuyos costes sean los más reducidos posibles mediante el empleo de la experiencia adquirida en los mercados y las economías de localización.

Consiguen alcanzar su objetivo cuando logran la estandarización de todas las facetas de la empresa, ya que, como es sabido, la estandarización de los productos y su forma de producción produce un descenso en los costes de producción de los mismos.

Los seguidores de esta estrategia centran la producción, la inversión en I+D y el desarrollo del *marketing* en aquellas localizaciones en las que estando implantada la empresa le resulten más interesantes.

En ocasiones esta estrategia desatiende las especificaciones propias de cada mercado.

- d) La *estrategia transnacional*: es una planificación que suele adoptarse para afrontar la competencia, buscando la reducción de costes, transfiriendo las competencias mientras se está prestando atención a las presiones por adaptarse al mercado local. Se busca por tanto una combinación entre la búsqueda del ahorro en la producción y la adaptación del producto al gusto de los consumidores en el país o países de destino.

Es una estrategia definida como compleja, ya que no es fácil de gestionar debido a que la empresa que decida implantarla puede que tenga que afrontar demandas contradictorias.

Es una estrategia que puede resultar beneficiosa a largo plazo porque se produce un aprendizaje global, ya que se establece un canal de comunicación de las experiencias desde las sedes subsidiarias a la principal y entre las propias subsidiarias entre sí, por lo que competencias valiosas pueden ser desarrolladas en cualquier lugar de la organización.

6. INTRODUCCIÓN A LOS MERCADOS EMERGENTES

En la actualidad y ante la situación económica se está hablando con fuerza entre los medianos y pequeños empresarios de los mercados emergentes, pero ¿Cuáles son y qué son realmente los mercados emergentes?

Aunque generalmente se suele asociar estos mercados con los denominados países emergentes es decir con el BRIC, Brasil, Rusia, India y China, lo cierto es que aunque estos estados forman parte del grupo de los mercados emergentes, la lista de los integrantes es en realidad mucho más amplia así el MSCI *Emerging Market Indices*, distingue hasta un total de 21 mercados emergentes, en concreto “Brasil, Chile, China, Colombia, República Checa, Egipto, Hungría, India, Indonesia, Israel, Malaysia, México, Marruecos, Filipinas, Perú, Polonia, Rusia, Sudáfrica, Taiwán, Tailandia, Turquía”.

Estos países, aunque son muy diferentes tanto a nivel de desarrollo industrial o geopolítico, se caracterizan por ser unos mercados pujantes, cuyas principales características y atractivos para los inversores son:

- La tasa de crecimiento es mucho más elevada que la de los mercados maduros desarrollados.
- Mayor potencial rentabilidad.
- Estabilidad de los mercados de materias primas.

Por lo que, como vemos, pueden aportarnos una rentabilidad de nuestras inversiones muy superior a la que obtendríamos en cualquier otro marco de negociación internacional, con la salvaguardia de no estar afectados totalmente por la situación de crisis económica que está azotando a la mayoría de los países desarrollados.

La estrategia de internacionalización en estos países, no deja de ser la misma que la comentada hasta ahora, debiendo seguirse las fases hasta ahora descritas. No obstante, sí debemos señalar que desde nuestro punto de vista y para que el inversor pueda maximizar los beneficios, debe de tener en cuenta que la oportunidad en estos mercados es la clase media.

6.1. LA IMPORTANCIA DE LA CLASE MEDIA EN LOS PAÍSES EMERGENTES

La clase media es el gran atractivo de los mercados emergentes, ya que está creciendo incluso a mayor velocidad que los propios mercados. En China, la clase media en 2010 representaba 109 millones de personas, el 28 por ciento de la población, sin embargo para 2020 se espera que la clase media este conformada por 202 millones de personas, el 47 por ciento de la población. Lo mismo ocurre en otro gigante emergente como India que pasará del 28 por ciento actual al 45 por ciento en el año 2020, en concreto se espera que la clase media sean 117 millones de personas⁴.

Por lo que, si una empresa consigue posicionarse en un mercado emergente, en la actualidad, estará invirtiendo en un mercado potencial con un crecimiento casi exponencial de sus clientes en el plazo relativamente corto de 7 años.

Esta gran oportunidad no es desconocida por las grandes empresas, así, gigantes como KFC han abierto cerca de 700 establecimientos en ciudades medianas de

4 Fuente: Euromonitor. BCG análisis.

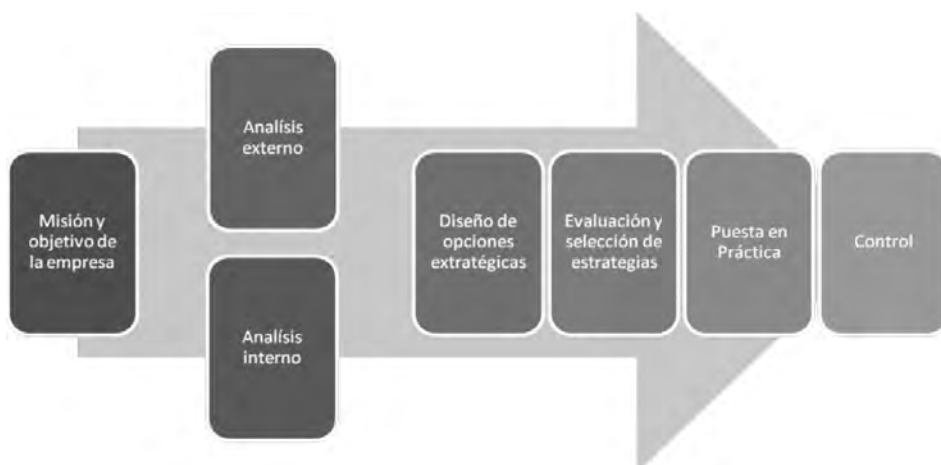
China. En la actualidad las empresas internacionales están invirtiendo de manera muy fuerte en las ciudades medianas de estos países en desarrollo porque es donde se prevé que se asentará esa nueva clase media, produciendo por tanto un crecimiento de las mismas tanto en parámetros demográficos como económicos.

Otros ejemplos de empresas que están invirtiendo fuerte en mercados emergentes y en concreto en productos destinados a la clase media son: la multinacional Tesco que ha incrementado su presencia en Malaysia, Reebok en India o Carrefour y Wall-Mart en China.

7. EL PROCEDIMIENTO DE LA TOMA DE DECISIONES.

La incursión en un mercado extranjero puede realizarse, como hemos dicho, a través de diferentes formas de entrada en el mercado e implementando diferentes estrategias, para conseguir, en atención a los mencionados factores externos e internos, la mayor rentabilidad de la inversión en internacionalización.

Por último, y para que el empresario pueda entender cuál sería el procedimiento que debe en todo caso seguirse por parte de la Dirección estratégica, mostramos a continuación el esquema del desarrollo de la estrategia, diferenciando las diferentes fases que deben de ser observadas para que la estrategia de internacionalización resulte efectiva y genere los beneficios o expectativas para la cual fue desarrollada:



1. *Misión y objetivos de la empresa*: como hemos afirmado reiteradamente la internacionalización de una empresa o un producto o servicio, debe de nacer de la propia empresa interesada, debe formar parte de sus objetivos, la misión de la empresa debe contemplar la implantación de la empresa en nuevos mercados, condicionando incluso la estructura de la misma y adaptándola al sistema de internacionalización elegido.
2. *Los análisis internos y externos*, nos referimos al conjunto de operaciones que se deberán realizar para tener en consideración los factores correspondientes a *mercado-producto-empresa*, necesarios para tener un conocimiento completo del marco en su conjunto para poder diseñar la estrategia de implantación.
3. *El diseño de opciones estratégicas*, es decir la elaboración de las estrategias de implantación con mayor posibilidad de éxito, basadas en la información recibida de los análisis del punto anterior.
4. *Evaluación y selección de las estratégicas*, puesta en común entre todos los agentes intervinientes de las opciones estratégicas, análisis del posible feedback de las operaciones ya realizadas, de posibles contactos en el país de implantación y elección de una estrategia de implantación.
5. *Puesta en práctica*, ejecución del plan desarrollado para lograr una exitosa implantación en el mercado seleccionado.
6. *Control*, una vez implantada satisfactoriamente la empresa, el producto o el servicio, no se ha terminado el trabajo para el empresario, sino que debe estar vigilante, debe (i) conocer si el plan trazado se desvía de lo acordado y por tanto es necesario aplicar factores correctivos y (ii) controlar si ocurren cambios en el mercado de implantación para poder responder antes que los competidores y asegurar de esta manera una posición segura en el mismo.

Como vemos, la estrategia perfecta para la internacionalización de venta de los productos o servicios de una empresa, se configura como el análisis exhaustivo de las variables que rodean tanto al mercado como a la propia empresa desde las diferentes perspectivas: económicas, jurídicas, sociales, geopolíticas, etc. que deberán ser estudiadas de forma individual para el proyecto empresarial concreto con el objetivo de maximizar la inversión acometida.

8. BIBLIOGRAFÍA⁵

- I. Rojo, *Crecimiento e internacionalización de empresas*, Barcelona 2007.
- J. Beltrán, *Marketing internacional y exportación*, Barcelona 1994.
- J. Sobrino, Ponencia sobre “Dirección estratégica y política de empresa”, Universidad Pontificia de Comillas, ICADE, 2012.
- J. Stapleton, *Manual de marketing internacional*, Deusto 1991.
- M. Guisado, *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*, 2002.
- VV.AA., *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, Barcelona 2008.

Informes

- Asesoramiento en la entrada de una empresa extranjera en España. Ventajas e inconvenientes que ofrece cada una de las alternativas posibles. Una oficina de representación como la opción más sencilla*, Javier Valls Abogados, Barcelona.
- Diferencias entre Sucursal y Oficina de representación en Kazajstán*, Oficina Económica y Comercial de España Almaty, Embajada de España.
- Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small Medium-Size Enterprises*, 10ª edición, World Bank Group, Washington DC 2013.
- Emerging Multinationals: “the rise of new multinational companies from emerging economies*, PriceWaterhouseCoopers, abril 2010.
- Guía de servicios para la internacionalización*, ICEX, 2013.
- The N-11: More Than an Acronym*, Goldman Sachs, Marzo 2007.
- Unlocking Growth in the middle “How business Model Innovation Can Capture the Critical Middle Class in Emerging Markets. Zhenya Lindgardt, Christoph Nettesheim, and Ted Chan*, The Boston Consulting Group, Mayo 2012.

Direcciones web

- Estrategias comerciales para la internacionalización, FOE.
- EOI, Internacionalización: www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-01.html (03/04/2013).
- ICEX: www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518974_55367-31_0_0_-1,00.html (05/04/2013).
- www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT03-01.html (03/04/2013).

5 Agradecimientos. El autor no quiere dejar pasar la ocasión de agradecer a Alfonso López Rivero, su constante impulso por fomentar el crecimiento de las empresas nacionales mediante la búsqueda de nuevas fórmulas para conquistar nuevos mercados y a Javier Sánchez Bernal, por su colaboración en el presente artículo, así como en la edición del mismo.