

# Exportar no es una cuestión de tamaño

Cualquier empresa que comercialice con éxito sus productos en el mercado nacional debería ser capaz de introducirlos en los mercados internacionales.

Por **CRISTINA DANÓN**



**D**e acuerdo con los datos proporcionados por Acció, Agencia para la Competitividad de la Empresa de la Generalitat de Catalunya, en su informe del mes de mayo de 2023, las exportaciones catalanas crecieron el pasado año un 17,9%, hasta alcanzar los 95.000 millones de euros, la cifra más alta de la historia, que representa el 24,4% del total de exportaciones del estado español. El número de empresas exportado-

ras regulares catalanas aumentó un 2,2%, con un total de 17.469. Destaca el incremento significativo de las empresas que exportaron más de 5 millones de euros. Así pues, el 30,5% de las exportadoras regulares españolas son catalanas y resulta importante enfatizar que la mayoría son de talla pequeña o mediana.

Estos datos, junto con la experiencia acumulada de más de 30 años asesorando empresas en su

camino hacia su internacionalización, me permiten asegurar que exportar no es, ni mucho menos, una cuestión de tamaño sino de profesionalización.

La internacionalización permite crecer de manera sostenida y equilibrada, minimiza el efecto de las crisis globales o localizadas y resulta una inversión segura si se lleva a cabo del modo adecuado. Aporta diversos beneficios a las empresas: aumento de su fac-

turación, diversificación del riesgo comercial, conocimiento global de mercado, incremento de su prestigio corporativo y de su proyección internacional, que genera nuevas perspectivas globales de negocio retroalimentando de esta forma el aumento de la facturación.

Cualquier empresa que comercialice con éxito sus productos en el mercado nacional debería ser capaz de introducirlos en los mercados internacionales siguiendo algunas pautas esenciales:

- La resistencia al cambio que puede generar todo proceso innovador dinamitaría o dificultaría la consecución del proyecto por lo que resulta importante que la toma de decisión de exportar sea consciente, firme, explicada y compartida con todos los departamentos de la empresa, siendo necesaria la obtención del compromiso de todo el personal en el proceso para facilitar el camino hacia dicho objetivo.

- La voluntad clara de adaptación del funcionamiento de la empresa a la nueva dinámica, que debe reflejarse en acciones tan simples como puede ser la creación de una plantilla en inglés para las facturas internacionales, o más complejas como la disponibilidad para personalizar las etiquetas de producto en el caso en que un cliente potencial internacional lo solicite. Desgraciadamente, muchas empresas pierden en los primeros años a sus responsables de exportación por una falta de apoyo y empatía que emana incluso, en ocasiones, de la propia gerencia.

- La realización de un proyecto de priorización de mercados *ad hoc* resulta indispensable antes de iniciar el proceso. Existen ayudas públicas, como el programa de “Cupons a la Internacionalització” de Acció, para que la empresa prepare, junto con un asesor homologado, un plan de promoción internacional 100% subvencionado. Igualmente, el Programa ICEX NEXT del Ixex, dotado de mayor apoyo económico, exige a la em-

presa la realización del PPI previo al inicio de las actividades. Los mayores enemigos de la exportación son la dispersión, la desinformación y la improvisación, por lo que desperdigar el esfuerzo de la empresa hacia un número excesivo de mercados y/o escogidos por “sensación” conducirá, sin duda, al fracaso.

El elemento esencial del plan de promoción internacional consiste en la cuidadosa selección de un número muy reducido de países objetivo de acuerdo con unos criterios significativamente relevantes y su priorización en el tiempo. Las acciones comerciales y de promoción que se propongan deberán ser variadas y repetitivas, persiguiendo la concentración de esfuerzos en un mismo punto durante un corto espacio de tiempo para impactar con mayor profundidad en aquellos mercados que ofrezcan mayores oportunidades. Los datos que deberán evaluarse serán, por lo menos: el volumen y procedencia de las importaciones, las exportaciones y competencia local y el nivel de precios del producto importado. Los países mejor posicionados, en esta primera selección, deberán de pasar por un segundo filtro, el de los criterios secundarios: la necesidad de homologaciones, los requisitos administrativos para importar el producto, el conocimiento del idioma del país, la proximidad geográfica, el coste del transporte, la proximidad cultural, etc. De este análisis obtendremos un listado reducido de países entre los que habrá que escoger uno o dos mercados que constituirán el objetivo para el primer año.

- La tarea de identificación de clientes potenciales y el contacto con los mismos suele ser la más penosa para la empresa que se inicia en este proceso. La experiencia internacional y el instinto comercial resultan esenciales. El responsable de esta labor no sólo llevará a cabo las llamadas y el seguimiento

comercial de las mismas, sino que con la ayuda de la empresa desarrollará los argumentos de venta y el discurso a plantear, y designará e identificará al interlocutor prioritario en cada cliente potencial. Acció, en su programa de “Cupons a la Internacionalització” ofrece una ayuda denominada “Subcontratació d’ Export Manager”, que subvenciona el 100% del coste de prospección telefónica y seguimiento llevado a cabo por un consultor internacional experimentado y homologado por dicho organismo.

- Gracias al resultado de esta prospección de mercado, cuyo objetivo no es sólo presentar el producto sino realizar ofertas, obtener retorno y recibir propuestas comerciales, la empresa será capaz de evaluar sus posibilidades de desarrollo real en el mismo. A partir de este momento deberá tomar una decisión que, definitivamente, le permitirá avanzar en la internacionalización: la contratación de una persona formada y con idiomas para responsabilizarse del desarrollo del proyecto.

- Resultará igualmente imprescindible la preparación de un presupuesto escrito que incluya todas las acciones promocionales a realizar en cada uno de los mercados objetivo, el coste del personal asociado y las posibilidades de subvención y de financiación: viajes comerciales, acciones de marketing digital, asistencia a ferias, así como todas aquellas actividades que pueden propulsar las ventas. Para subvencionar parcialmente la ejecución de este presupuesto, así como la contratación del responsable de exportación contamos con el Programa Ixex Next del ICEX que ha acompañado durante años a miles de empresas en toda España y el programa Internacional E-Trade de Acció que apoya la promoción de las ventas a través de canales digitales internacionales. El presupuesto de exportación debe ser considerado como



## LA INTERNACIONALIZACIÓN PERMITE CRECER DE MANERA SOSTENIDA Y RESULTA UNA INVERSIÓN SEGURA SI SE LLEVA A CABO DEL MODO ADECUADO.



una inversión, no como un gasto, resultando del todo contraproducente asociarlo a unas expectativas de ventas irreales. La empresa debe contar con la capacidad de soportar dicha inversión sin tensiones y con la consciencia de que la amortización del presupuesto destinado a exportación llevará un tiempo, como corresponde a la amortización de toda inversión.

Por lo tanto, la “profesionalización” o capacidad de avanzar hacia la misma está al alcance de cualquier tipo de empresa. No depende de su tamaño, de su ca-

pital ni de su facturación y, ni siquiera, de sus recursos humanos: lleva asociada la orientación de toda la empresa hacia un proyecto internacional, la planificación y organización de sus acciones en el tiempo, la fijación de unos objetivos claros, realistas y medibles, la constancia, la voluntad de escucha y de mejora, así como de formación y adaptación de todo su personal a las circunstancias cambiantes del entorno global. La búsqueda de asesoramiento profesional para asegurar esos primeros pasos resulta igualmente

crucial para evitar errores, rentabilizar el esfuerzo dirigiéndolo en el sentido adecuado y transmitir seguridad a la empresa. Organismos estatales y autonómicos que ya hemos nombrado, así como algunas asociaciones y patronales como Cecot, cuentan con departamentos de asesoramiento especializados en comercio internacional y atienden cientos de consultas cada año. Las herramientas existen, sólo hay que animarse a utilizarlas. ■

Cristina Danón es asesora en Comercio Exterior de Cecot.