

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LA DECISIÓN DE EXPORTAR COMO SOLUCIÓN A LA CRISIS

Alfonso Ortega Giménez

*Profesor de Derecho internacional privado de la Universidad Miguel Hernández de Elche
y Subdirector Académico del Master en Comercio Internacional de la Universidad de Alicante*

Sumario: *I. Planteamiento: la necesaria internacionalización empresarial.- II. ¿Qué es exportar? y ¿Por qué exportar?.- III. Objetivos y requisitos previos para exportar. III.1. La decisión de exportar.- III.2. Análisis de los datos internos de la empresa. III.3. Análisis de los datos externos de la empresa. III.4. Determinación de estrategias. III.5. Condiciones operativas y procedimientos de control.- IV. Reflexiones finales.- V. Bibliografía consultada.*

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y LA DECISIÓN DE EXPORTAR COMO SOLUCIÓN A LA CRISIS

Sumario: *I. Planteamiento: la necesaria internacionalización empresarial.- II. ¿Qué es exportar? y ¿Por qué exportar?.- III. Objetivos y requisitos previos para exportar. III.1. La decisión de exportar.- III.2. Análisis de los datos internos de la empresa. III.3. Análisis de los datos externos de la empresa. III.4. Determinación de estrategias. III.5. Condiciones operativas y procedimientos de control.- IV. Reflexiones finales.- V. Bibliografía consultada.*

Resumen: Hasta mediados de 2008 no se hizo pública la crisis económica española, pero bien es cierto que, sus primeros indicios aparecieron en 2006. La recesión ha sido notable para los empresarios desde esas fechas y, poco a poco, han tenido que ir buscando alternativas para poder llevar hacia adelante sus negocios. Una de las mejores soluciones encontradas, ha sido la exportación, tanto de productos como de servicios; pues se está buscando en otros países la demanda y los precios que no se pueden obtener en este momento dentro de nuestras fronteras.

En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización empieza por convertirse en una clave de supervivencia no sólo de las grandes empresas sino también para muchas pymes, pues el objetivo es continuar creciendo cuando el espacio doméstico se ha quedado pequeño y es preciso ampliar horizontes, aunque, en otras ocasiones, el motivo es la necesidad, la de seguir a nuestros clientes allá donde vayan, y evitar así que algunos de nuestros competidores se crucen en el camino.

Palabras clave: crisis, internacionalización de la empresa, exportar.

I. Planteamiento: la necesaria internacionalización empresarial.

Cuenta la leyenda que toda la población de una tribu africana se reunió en una aldea de la República de Djibuti, un pequeño Estado en el cuerno de África, al sur del Mar Rojo. El motivo bien valía la pena: el más venerable anciano de la tribu iba a cumplir 70 años. Prácticamente nadie llegaba a esa edad en esa zona del mundo: sin ir más lejos, la esperanza de vida en dicha república era (y sigue siendo, desafortunadamente) de 45 años, a pesar de las anunciadas mejoras económicas y sociales prometidas por la comunidad internacional en los países del área (Etiopía, Eritrea, Somalia).

Los escasos medios de comunicación de la capital se trasladaron a recoger las impresiones del anciano, que hacía las veces de jefe tribal. Lo que allí encontraron fue a una persona vital, preparada para intercambiar comunicación con los periodistas y, lo que es más importante, deseoso de aprender. "Solamente quisiera cumplir algunos años más", dijo el anciano, "para tener la oportunidad de prepararme mejor para el futuro". ¿Cuál podía ser el acicate de una persona que ya había superado en cinco lustros su expectativa de vida? Es difícil de comprender desde nuestra perspectiva occidental, desde la erróneamente considerada *sociedad del bienestar*. Sin embargo, una persona como aquel anciano sí tenía claro algo: siempre es buen momento para aprender.

En un mundo cada vez más globalizado, la internacionalización empieza por convertirse en una clave de supervivencia no sólo de las grandes empresas sino también para muchas *pymes*, pues el objetivo es continuar creciendo cuando el espacio doméstico se ha quedado pequeño y es preciso ampliar horizontes, aunque, en otras ocasiones, el motivo es la necesidad, la de seguir a nuestros clientes allá donde vayan, y evitar así que algunos de nuestros competidores se crucen en el camino.

Hasta mediados de 2008 no se hizo pública la crisis económica española, pero bien es cierto que, sus primeros indicios aparecieron en 2006. La recesión ha sido notable para los empresarios desde esas fechas y, poco a poco, han tenido que ir buscando alternativas para poder llevar hacia adelante sus negocios. Una de las mejores soluciones encontradas, ha sido la exportación, tanto de productos como de servicios;

pues se está buscando en otros países la demanda y los precios que no se pueden obtener en este momento dentro de nuestras fronteras¹.

CINCO MEDIDAS PARA EL FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

PRIMERA.- Elaborar e implementar un Plan especial para identificar los sectores y los procesos empresariales susceptibles de crecer hacia el exterior, para detectar necesidades, priorizar las líneas de ayudas a las empresas, orientar desde la administración sobre estrategias empresariales y prestar el apoyo administrativo e institucional necesario a los sectores afectados.

SEGUNDA.- Establecer, junto con los sectores empresariales, indicadores que sirvan por medir y comparar la internacionalización y la actuación de las empresas españolas en el extranjero, en función de los sectores y los procesos empresariales más competitivos.

TERCERA.- Fomentar la internacionalización de las empresas españolas hacia las regiones mundiales más competitivas, como China, India o la región del sudeste asiático, para facilitar la implantación, expansión y consolidación en estos mercados.

¹ *Vid.*, en sentido amplio, BARAJAS ÍÑIGO, M^a Ascensión, “Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales”, en *Boletín ICE sobre “Los intangibles de la internacionalización empresarial”*, nº 830, Mayo-Junio 2006, pp. 71-81; y, MARTÍNEZ PÉREZ, Pere, “La internacionalización; el verdadero reto pendiente”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche*, volumen I, número 3, enero 2008, pp. 250-264.

CUARTA.- Aprobar un plan de formación orientado de forma específica a la internacionalización de las empresas, tanto en materia de aprendizaje de idiomas extranjeros como de técnicas de marketing, gestión de empresas en expansión, conocimiento de los nuevos mercados, contratación internacional y cultura empresarial de los países de destino.

QUINTA.- Financiar una parte del coste que soportan las empresas españolas por acceder al mercado internacional.

II. ¿Qué es exportar? y ¿Por qué exportar?².

II.1 ¿Qué es exportar?

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la acción de exportar se define como: Vender géneros a otro país. Definición que no por escueta es menos clara. Sin embargo, nosotros utilizaremos una definición un poco más compleja como es: **vender, entregar y cobrar productos o servicios a clientes que se encuentran fuera de los límites del mercado nacional.**

Una vez dicho esto, hemos de aclarar qué se entiende por mercado nacional. Mercado nacional es aquel en el que nuestras mercancías circulan sin ninguna restricción de tipo aduanera o arancelaria. Bajo esta premisa y desde nuestra perspectiva, podríamos llegar a considerar el mercado de la Unión Europea como un mercado nacional, ya que no existen restricciones aduaneras de ningún tipo, pero si que existen documentaciones a realizar para las ventas en el territorio de la Unión Europea,

² *Vid.*, en sentido amplio, ALBIZU, VIDAL, URÍA Y ASOCIADOS, S.L. (AVU) y REDBUS, S. L., *Empezando a Exportar*, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Madrid e IMADEX, Madrid, 2005; y, ORTEGA GIMÉNEZ, Alfonso y MEDRÁN VIOQUE, Rafael (Coords.), y otros, *Manual práctico de comercio exterior*, Grupo Difusión, Barcelona, 2008.

quedando estas en un estado intermedio entre la venta nacional y la exportación, recogidas bajo lo que se ha denominado “transacciones intracomunitarias” y consideraremos estrictamente a nuestro Estado como el mercado nacional o doméstico.

Las razones que inicialmente nos pueden hacer pensar que las exportaciones son operaciones más complicadas que las ventas realizadas en el mercado doméstico son cuatro y están relacionadas con las diferencias que existen entre los distintos sistemas jurídicos, aduaneros, de comunicación, costumbre comercial y de lenguaje. Y hasta no hace mucho tiempo, también podría considerarse que se configuraba como un proceso más complicado debido a las diferentes documentaciones que eran necesarias, la existencia de unas mayores barreras arancelarias y trabas aduaneras, y a que el transporte resultaba costoso e incluso inseguro.

En la actualidad, este panorama se ha modificado como consecuencia de la apertura progresiva de las fronteras gracias a la actividad de la Organización Mundial del Comercio (OMC), del mismo modo, como consecuencia del aumento de la competencia se ha producido una reducción del precio del transporte, de forma paralela también se ha apreciado una disminución en los trámites documentarios, y asociados a la facilidad de comunicaciones esto nos ha permitido extender nuestras redes comerciales hacia nuevos mercados, y en consecuencia clientes, que pueden resultar más atractivos que clientes más cercanos y habituales.

Por ello, la exportación implica un cambio de actitud en la empresa, este cambio a su vez acarrea un cambio de comportamiento en relación con las nuevas oportunidades que se nos presentan en los diferentes mercados.

A pesar de las diferencias que comportan las ventas orientadas al mercado nacional o al mercado exterior, podemos afirmar que estas diferencias no son tan profundas como se nos ha hecho pensar. Puesto que, tanto el mercado nacional como en el mercado exterior, existen clientes con hábitos de compra diferentes, además, la necesidad de producir productos con precios competitivos es inherente a cualquier mercado, tanto en un mercado como en otro nos encontremos con dificultades

relacionadas con las posibilidades de nuestra empresa, las de posicionamiento, etc., la diversidad de canales de comercialización, así como, los procedimientos administrativos, de transporte y entrega de mercancías se presentan en cualquier mercado. Por último, independientemente de los métodos utilizados y de los mercados de referencia se hace imprescindible para la supervivencia de cualquier empresa los procesos de facturación y cobro de los bienes o servicios prestados.

Sin embargo, a pesar de las similitudes hemos de tener en cuenta unos parámetros que no son necesarios a la hora de afrontar las ventas en el mercado nacional. Normalmente, en los mercados exteriores a consecuencia de su lejanía geográfica y cultural, se hace imprescindible la búsqueda de una información adecuada y suficiente que nos permita adoptar decisiones que minimicen los riesgos que todas las operaciones comerciales implican. La diversidad cultural y lingüística puede implicar diferentes formas de comunicación, negociación e interrelación tanto a nivel empresarial como a nivel de mercado-cliente. De esta forma, al tratarse, normalmente, de distintos estados, nos encontramos con la existencia de barreras no aduaneras, que se refieren a las diferentes formas de negocio, leyes y costumbres, a las que hay que adaptarse. A pesar de que anteriormente nos hemos referido a los canales de distribución como una diferencia no sustancial, en el comercio internacional estos canales de venta pueden ser más largos, lo que dificulta y disminuye el grado de control por parte de la empresa en la distribución del producto por la existencia de una serie de intermediarios más complejos y desconocidos que los que podemos hallar en el mercado nacional. Naturalmente, la cadena de costes a añadir al costo de producción se incrementa, como consecuencia de los costos añadidos por un transporte de mayor recorrido, seguros de mercancías, los costes de intermediación comercial, las tasas arancelarias, los costes de transporte y logística en el mercado de destino y la existencia de distintos medios de pago, en algunos casos específicos del comercio internacional y que han de ser utilizados de una forma adecuada.

Todas estas diferencias se pueden solucionar de forma progresiva, amparándose bien en el aprendizaje previo de estos elementos, bien en la ayuda de instituciones

públicas y de apoyo, para reducir el riesgo existente a través de los servicios que pueden prestar en las diferentes áreas mencionadas.

II.2. ¿Por qué exportar?

Desde el punto de vista macroeconómico (Balanza de Pagos, Déficit Comercial, etc.), exportar es siempre positivo para la economía de un país, pero esa no es una afirmación sobre la que se deba asentar, exclusivamente, una decisión empresarial, ya que en cada caso habrá que analizar la conveniencia de la exportación únicamente desde el punto de vista de la situación específica de cada empresa.

En éste epígrafe, analizaremos a grandes rasgos cuáles son los pros y los contras que llevan a una empresa a tomar la determinación de exportar sus productos. A continuación, veremos las ventajas claves que pueden determinar la decisión de afrontar el reto de acceder a los mercados exteriores:

- El acceso a mercados exteriores permite diversificar el riesgo de las operaciones comerciales. La existencia de nuevos clientes en el exterior, reduce la dependencia que respecto de los clientes habituales internos. Se consiguen de este modo más mercados donde vender los productos y servicios, teniendo esto un efecto colateral beneficioso desde el punto de vista de las ventas, pues las ventas realizadas en el exterior pueden, en su caso, estabilizar posibles fluctuaciones estacionales del mercado doméstico o de otros mercados.
- La existencia de estos nuevos clientes permitirá ampliar la facturación de la empresa posibilitando su crecimiento, y si ésta es su estrategia empresarial, expansión. Además, este incremento en la facturación, consecuencia del acceso a mercados exteriores, no aumentará la presión competitiva en el mercado interno, el mercado es más grande, el incremento de los clientes es notable y como consecuencia de las economías de escala, incluso se puede producir una

mejora en la posición competitiva dentro del mercado nacional, consecuencia de la reducción de los costes unitarios.

- Del mismo modo esta experiencia nos permitirá aprender del mercado. La apertura de nuevos mercados suponen nuevas oportunidades y nuevos retos para las empresas. Estas adquieren una visión complementaria que permitirá la adopción de nuevas ideas, nuevos productos, nuevas formas de operar, etc. En general esto hace que las empresas sean más flexibles y tengan una mayor capacidad de adaptación ante los cambios.
- En muchos casos, el acceso a mercados exteriores, consigue alargar la vida útil del producto. Con frecuencia, una vez que el producto ha saturado el mercado doméstico, o bien ha quedado obsoleto al ser sustituido por una nueva solución tecnológica o de producto, puede ocurrir, que ésta no sea la situación que nos encontremos en el mercado exterior de destino, ya que el acceso a un mercado exterior con el cual hay una gran diferencia tecnológica, nos permitirá alargar el ciclo de vida del producto.
- El incremento en las ventas y consecuentemente en la producción, reduce los costos unitarios de fabricación. Esto redundará en una optimización de la capacidad productiva, lo que permite economías de escala y una reducción de los costos unitarios del producto realizado.
- Esta percepción global del mercado nos permitirá aprovechar mayores oportunidades de negocio. Las empresas son organismos que evolucionan en mayor o menor grado y a mayor o menor velocidad, pero es imprescindible para su supervivencia una evolución constante. Las estrategias del pasado pueden ser ineficaces en la actualidad y perjudicar gravemente a la empresa si no son sustituidas por nuevas oportunidades. En ese aspecto, afrontar las necesidades de los diferentes tipos de clientes que desarrollan su actividad en entornos diferentes, nos permitirá descubrir las nuevas necesidades del producto y toda una batería de acciones a desarrollar.
- Del mismo modo, una competencia global nos obligará a no quedarnos atrás. Como consecuencia de la globalización los mercados internacionales convergen, eliminando diferencias, el no acceder a estos mercados significa

quedarse atrás en relación con los competidores que pueden haber iniciado ya la toma de posiciones en determinados mercados exteriores.

- Por último, pero no por ello menos importante, esta internacionalización permite a la empresa crear una mejor imagen y prestigio. La presencia en el exterior y la proyección internacional es un valor intangible y difícilmente cuantificable, pero que indiscutiblemente revaloriza la imagen de marca y el prestigio de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional

A pesar de las ventajas que representa para la empresa el acceso a los mercados exteriores, no todos son bondades, a continuación pasaremos a comentar las posibles desventajas con las que nos podemos encontrar cuando iniciamos el camino de la exportación:

- El acceso a mercados exteriores con diferente cultura y hábitos de consumo nos puede obligar a tener que modificar nuestros productos, envase o presentación.
- Las diferentes regulaciones de los mercados nos puede obligar a obtener la homologación del producto en el país de destino.
- Del mismo modo, se precisa la contratación de nuevo personal especializado, con conocimiento de idiomas y de los mercados de destino o recurrir a servicios externos que antes no eran necesarios.
- La organización logística y de distribución es siempre más complicada que la nacional.
- Además, nos podemos encontrar con la necesidad de tener que obtener certificaciones especiales de calidad en la gestión de los procesos productivos, para poder acceder a determinados mercados exteriores.
- Se necesitará formar al capital humano de la empresa y adaptarlo a las nuevas necesidades del mercado objetivo.
- El acceso a nuevos mercados comporta la necesidad de una búsqueda de información más exhaustiva.
- Nos podremos encontrar con la dificultad añadida de tener que elegir el mejor canal de distribución, elección no siempre fácil, pues existe un desconocimiento inicial de los mercados exteriores.

- En algunos casos, nos encontremos con la necesidad de tener que diseñar un plan estratégico de exportación, dada la diversidad y complejidad de los mercados exteriores.
- En el caso que la empresa necesite financiación, tal vez, habrá que buscar sistemas de financiación diferentes de los habituales, tanto si se precisa realizar inversiones, financiar compras o ventas, como para disponer del capital de trabajo para la exportación.
- Naturalmente, el acceso a mercados exteriores precisa de la dedicación de tiempo y costos para los viajes y contratos exteriores.
- Tal vez, haya que modificar e invertir en nuevos materiales de comunicación y promoción.
- El incremento de trámites administrativos que conlleva la exportación de productos, nos puede obligar a cambiar nuestro esquema de administración, al menos parcialmente, lo cual puede redundar en un incremento de los costes de administración.
- Esto implica dedicar tiempo y paciencia para que los beneficios del mercado exterior retornen a su empresa.
- También nos encontraremos con la existencia de mayores riesgos tanto a nivel económico-legal, como políticos al ser mercados que se encuentran ubicados en otros países.
- Este tipo de riesgos, nos obligará a tener que buscar los medios necesarios para cubrir las posibles contingencias que pueda haber respecto de impago, pérdida o deterioro de la mercancía, riesgos políticos, corrupción, etc.

III. Objetivos y requisitos previos para exportar³.

II.1. La decisión de exportar.

³ *Vid.*, en sentido amplio, GIL-ROBLES, Enrique, “Objetivos y requisitos previos para exportar”, en *Boletín Económico de ICE*, N° 2454, Mayo 1995.

En la actualidad, en un marco de comercio y economías libres la pervivencia de las empresas se basa en estos tres criterios base:

- a) Poseer productos o servicios competitivos.
- b) Obtener con su venta el mayor beneficio económico posible.
- c) Comercializar esos productos o servicios asumiendo un riesgo razonable.

Por lo tanto, la decisión de exportar, de operar en otros mercados que el doméstico, no debe ser contemplada con la perspectiva de actividad marginal adoptada con la finalidad de encontrar solución para los excedentes de producción o para la venta de productos carentes de demanda en el mercado doméstico

La exportación es una parte vital e integrada en la estrategia empresarial, para la cuál será necesario realizar una significativa inversión, no sólo en términos de financiación sino también en tiempo y recursos humanos.

Consecuentemente, la decisión de exportar⁴ requiere, entre otros:

- Un nivel superior de “cultura” empresarial.
- Una mayor preocupación por la política de I + D +I de sus productos.
- Un continuo análisis de la información comercial sobre la situación de los mercados.
- Un permanente dominio de las técnicas de comercio.
- Un conocimiento de la estructura y gestión comercial internacional.
- Una concepción clara del interés en la diversificación de sus políticas de venta.

⁴ En este sentido, la Dirección General de Política de la Pyme del Ministerio de Economía, ha elaborado una serie de iniciativas para concienciar a nuestras pymes exportadoras y para ayudarlas a hacer frente en su proceso de internacionalización. Básicamente, se ha generado un instrumento interactivo, capaz de generar un diagnóstico a la PYME exportadora (o con potencial exportador), sobre siete áreas clave de su estrategia organizativa, lo que contribuye a la reflexión de cómo están haciendo las cosas en su proceso de internacionalización.

Más información: <http://www.ipyme.org>

<p style="text-align: center;">LA DECISIÓN DE EXPORTAR = ANÁLISIS DE LOS DATOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.</p>
--

III.2. Análisis de los datos internos de la empresa.

III.2.1 El producto.

Debido a los rápidos avances tecnológicos y los cambios en los criterios de compra del consumidor, hoy día, hay una tendencia cada vez más acelerada a que los productos caigan en la obsolescencia o lleguen a ser incompetitivos en menor plazo.

Las líneas de productos deben estar compuestas por aquellos que ofrecen el mayor beneficio posible con relación a un mercado determinado.

Deberá tenerse muy en cuenta al introducir productos en mercados exteriores la garantía de cumplir todas y cada una de las normas y reglamentaciones que impone el mercado receptor, y que son susceptibles de modificación con relativa frecuencia, tanto en lo que respecta al contenido, al continente e incluso al embalaje.

Así, por ejemplo, a la hora de exportar calzado a Méjico hay que tener en cuenta una serie de normas de etiquetado que suponen la necesidad de que en una etiqueta, grabada o cosida al zapato, se haga constar: **la marca comercial y el origen del zapato**. En este sentido se deben de tener en cuenta dos aspectos: por un lado, que no se debe poner “Made in Spain” ya que la Aduana de Méjico siempre piensa que cuando se pone “Made in...” la mercancía proviene de China; y, por otro lado, que la durabilidad de la etiqueta debe ser igual a la durabilidad del zapato.

Además, en una etiqueta que no necesariamente debe ir timbrada al zapato, es decir, en una etiqueta adherible o con un hilo, unida al zapato, se debe hacer constar: el corte, forro, suela y composición del zapato. Se debe dejar constancia de todos los materiales utilizados en la fabricación del zapato y, respecto del corte, los porcentajes se deben poner de mayor a menor (por ejemplo: Vacuno- 70%, Textil-30%).

Es imprescindible cumplir con estas normas de etiquetado pues al llegar la mercancía a la Aduana de Méjico se inspecciona caja por caja. Si se detecta alguna anomalía, la mercancía se retiene; y, esto supone unos elevados gastos de almacenaje, un importante riesgo de sustracción o pérdida de la mercancía, además de la manipulación de la mercancía en destino.

III.2.2. Ciclo de vida del producto.

Con frecuencia el éxito o fracaso de la empresa exportadora depende de la política sobre el producto que adopte, teniendo en consideración que la duración del ciclo de vida de un mismo producto puede ser distinto en un mercado u otro.

El ciclo de vida del producto pasa por cinco fases definidas:

- 1ª) Introducción del producto en el mercado.
- 2ª) Crecimiento.
- 3ª) Madurez.
- 4ª) Saturación.
- 5ª) Declive.

En ocasiones, el ciclo de vida del producto puede prolongarse si se detectan mercados alternativos; esto es, cuando se inicia el agotamiento de la vida de un producto en un área de mercado podrá prolongarse su rentabilidad hallando otro mercado en el que pueda resultar igualmente competitivo.

En consecuencia, las estrategias de las empresas relativas al producto en su proceso de permanencia en los mercados exteriores se pueden basar en:

- Proyectar nuevos esfuerzos para incrementar sus ventas en los mercados ya existentes.
- Diversificar mercados, llevando sus productos maduros a nuevas áreas.
- Desarrollar nuevos productos que permitan a la empresa mantenerse en los mercados en que esté presente.
- Diversificación mediante el desarrollo de nuevos productos que cubran los requerimientos de mercados alternativos.

III.2.3. Envase y embalaje.

En primer lugar, es importante apreciar la diferencia de concepto entre envase y embalaje:

- **Embalaje** puede definirse como el material necesario para proteger un producto en tránsito y para asegurar que el envase, sea cartón, plástico, vidrio o metal, sea aceptado por cualquiera de los medios de transporte.
- La misión de **envase** es la de proteger el producto, aunque a esta misión ha ido derivando para convertirse en una herramienta de promoción comercial. P. ej., en EE.UU. el zumo de naranja refrigerado y los cereales, productos muy consumidos por los ciudadanos americanos en el desayuno, se comercializan en envases de gran tamaño con respecto a los que se comercializan en Europa.

Para determinar el envase y embalaje más conveniente, deben investigarse las restricciones que se aplican en los diversos mercados, ya sea por razones técnicas, sanitarias o ecológicas, así como el medio de transporte que se utilizará.

Estos son algunos otros factores que la empresa debe plantearse a la hora de escoger los envases y embalajes más apropiados:

- Naturaleza del producto.
- Tamaño y peso del producto.

- Coste total del envase y del embalaje.
- Tipos específicos de envase empleados por los competidores.
- Perfil del consumidor.
- Restricciones y regulaciones en el mercado de destino.
- Consideraciones políticas y religiosas que prohíban determinados colores o símbolos.
- La configuración y dimensiones de las unidades de envío con el fin de simplificar la logística en grandes superficies, supermercados, etc. P. ej. en EE.UU. el turrón se comercializa en envases individuales y no en tabletas como en Europa.
- Facilidad de manejo para el consumidor final.
- Condiciones climáticas de los mercados destinos.

III.2.4. Capacidad de los recursos humanos.

La diversidad de culturas, idiomas, instrumentos y formas de comercio que plantean cada uno de los diversos mercados obligan a que el personal posea un grado elevado de conocimientos en comercio exterior y un cierto dominio de idiomas; el no contar con elementos humanos suficientemente preparados puede resultar un significativo freno para el éxito de las ventas: por consiguiente, es necesario emprender la tarea de especialización del personal desde el primer momento.

III.2.5. Potencial económico y financiero.

Posicionarse comercialmente en los mercados exteriores es una tarea ardua que requiere de un plazo más o menos dilatado de tiempo y realizar un esfuerzo financiero importante.

ANÁLISIS DE LOS DATOS INTERNOS DE LA EMPRESA
EL PRODUCTO
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
ENVASE Y EMBALAJE

CAPACIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS
POTENCIAL ECONÓMICO Y FINANCIERO

III.3. Análisis de los datos externos de la empresa.

La implantación de una estrategia de competencia implica tres preguntas básicas:

- ¿Deberá competir la empresa?
- Si es así, ¿en qué mercados?
- ¿Cómo competir?

El análisis de los datos externos de la empresa deberá abarcar la evaluación de conceptos tales como:

- La demanda.
- La oferta.
- La tecnología útil al consumidor.
- La estructura de los sistemas de distribución.
- El clima político, económico y social de los mercados.
- Las reglamentaciones y normativas.
- Los aspectos culturales.

III.3.1. Análisis de la demanda.

Una de las tareas más importantes en la investigación de un mercado es el de estimar su tamaño actual y futuro.

III.3.2. Análisis de la oferta.

Deberán evaluarse el aspecto cuantitativo de la oferta, eso es, quiénes y cuántos son los competidores, la cuota de mercado que cada uno de ellos posee, la evolución de esa cuota por cada uno de los competidores.

Además, el aspecto cualitativo de la oferta tiene por finalidad conocer las estrategias de los distintos competidores, su oferta diferenciadora y la identificación de sus objetivos respectivos por la investigación de sus políticas de productos, precio, distribución, comunicación y servicios.

III.3.3. Análisis de la tecnología útil.

Este concepto adquiere una mayor importancia cuando se trata de comercializar productos industriales o servicios.

III.3.4. Análisis de los sistemas de distribución.

En el comercio actual la mayoría de los fabricantes no venden directamente sus productos al consumidor. La mayoría utilizan intermediarios comerciales, que constituyen lo que se denomina “canal de comercialización” o “canal de distribución”.

La selección de un canal de distribución vendrá supeditada a factores tales como las características del consumidor, las del producto, las del propio fabricante y las del entorno del consumidor. Hay que considerar la mayor o menor intervención de los agentes participantes en los sistemas de distribución, ya que afectará de manera directa al coste del producto en su precio final de venta.

III.3.5. Análisis del clima político y socioeconómico de los mercados.

El mercado exterior se desarrolla, normalmente, en un marco socio-político y económico diferente del mercado doméstico.

Los factores socio-políticos suelen ser menos frecuentes que los económicos; problemas en la balanza de pagos pueden llegar a provocar, como situación límite, la

inconvertibilidad de una divisa, cambios de legislación mercantil, etc. Este riesgo puede materializarse de múltiples formas: desde el mero retraso en los pagos hasta la anulación de contratos.

Un país en conflicto bélico puede ser comprador y excelente pagador (p. ej. a raíz de los acontecimientos del 11-S las empresas españolas fabricantes de máscaras anti-gas aumentaron considerablemente sus exportaciones hacia el mercado estadounidense). Al contrario, un país con alto riesgo de tipo económico difícilmente ofrecerá garantías económicas (p. ej. los últimos acontecimientos ocurridos en Argentina, como consecuencia del denominado “corralito”, hacen de este país un mercado de alto riesgo económico).

III.3.6. Reglamentación y normativas.

Todo país tiende a protegerse comercialmente mediante la puesta al día de un mercado legislativo y fiscal que trate de evitar cualquiera de estas u otras contingencias (p. ej. es imprescindible cumplir con las normas de etiquetado de Méjico pues al llegar la mercancía a la Aduana de Méjico se inspecciona caja por caja. Si se detecta alguna anomalía, la mercancía se retiene y, esto supone unos elevados gastos de almacenaje, un importante riesgo de sustracción o pérdida de la mercancía y, la manipulación de la mercancía en destino).

Es por ello de sumo interés, conocer previamente qué tipo de reglamentaciones y normas afectan a su línea de productos y/o a sus pretensiones de implantación en unos determinados mercados.

III.3.7. Aspectos culturales.

Resulta importante poder determinar cuál o cuáles son los dominantes en la conducta del comprador.

ANÁLISIS DE LOS DATOS EXTERNOS DE LA EMPRESA
DEMANDA
OFERTA
TECNOLOGÍA ÚTIL
SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
CLIMA POLÍTICO Y SOCIOECONÓMICO DE LOS MERCADOS
REGLAMENTACIÓN Y NORMATIVAS
ASPECTOS CULTURALES

III.4. Determinación de estrategias.

La evaluación cuantitativa y cualitativa de los datos internos y externos obtenidos permite establecer un abanico de estrategias comerciales (a veces mal definidas como “política de ventas”, ya que la exportación no es una venta ocasional).

III.5. Condiciones operativas y procedimientos de control.

La puesta en marcha de las acciones de carácter comercial, técnico y financiero que deberán ser aplicadas, sobre la base de la estrategia seleccionada, deberán acompañarse de unas medidas de control y seguimiento planteadas en forma que, con la periodicidad establecida previamente, pueda detectarse y corregirse cualquier anomalía o desviación del plan estratégico en marcha.

IV. Reflexiones finales.

Primera. La internacionalización de una empresa supone una inversión en tiempo y recursos humanos que se amortizará a largo plazo, esto hace que como paso

previo a cualquiera acción a realizar debe ser analizadas desde el punto un de vista financiero y de compromiso empresarial, previo al inicio de la actividad exportadora.

Una vez que el empresario haya realizado la proyección de su actividad comercial en los mercados exteriores, deberá realizar una serie de análisis previos tanto internos como externos que le permitan seleccionar objetivamente su oportunidad comercial más rentable, consiguiendo con ello transformar una “aventura” exportadora en una diversificación a riesgo controlado, de sus mercados compradores.

Segunda. Los empresarios deben levantar los ojos del barrizal de la crisis y mirar hacia el más allá, al extranjero, en busca de una solución. ¿Cuál?...pues, la exportación. Las empresas que apuesten por fomentar la apertura al exterior resistirán mejor esta crisis y saldrán reforzadas de ella. Hay que aprovechar las oportunidades de las empresas con vocación exportadora al defender que de este modo se capeará mejor el temporal...fuera de España también se está mal, pero hace menos frío. Y para combatir esas bajas temperaturas, frente a los malos augurios, las malas noticias de todos los días, las evidencias de los datos que nos pueden atenazar, hay que dar soluciones y reaccionar porque de esta crisis sólo podremos salir con la ayuda de nuestras empresas.

V. Bibliografía consultada.

ALBIZU, VIDAL, URÍA Y ASOCIADOS, S.L. (AVU) y REDBUS, S. L., *Empezando a Exportar*, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Madrid e IMADEX, Madrid, 2005.

BARAJAS ÍÑIGO, M^a Ascensión, “Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales”, en *Boletín ICE sobre “Los intangibles de la internacionalización empresarial”*, nº 830, Mayo-Junio 2006, pp. 71-81.

GIL-ROBLES, Enrique, “Objetivos y requisitos previos para exportar”, en *Boletín Económico de ICE*, N° 2454, Mayo 1995.

MARTÍNEZ PÉREZ, Pere, “La internacionalización; el verdadero reto pendiente”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche*, volumen I, número 3, enero 2008, pp. 250-264.

ORTEGA GIMÉNEZ, Alfonso y MEDRÁN VIOQUE, Rafael (Coords.), y otros, *Manual práctico de comercio exterior*, Grupo Difusión, Barcelona, 2008.

PIÑEIRO FERNÁNDEZ, Serafín, “El departamento de exportación de la empresa”, en *Boletín Económico de ICE*, N° 2639, Enero 2000.

VV.AA., *Curso básico: Operativa y práctica del comercio exterior*, 2ª edición, ICEX, Madrid, 2005.

VV.AA., *Curso superior: Estrategia y gestión del comercio exterior*, 2ª edición, ICEX, Madrid, 2005.

ALFONSO ORTEGA GIMÉNEZ es Licenciado en Derecho por la Universidad de Alicante, 2000 y Master en Comercio Internacional también por la Universidad de Alicante, 2001.

En la actualidad, es Profesor Colaborador de Derecho internacional privado en la Universidad Miguel Hernández de Elche y Subdirector Académico del Master en Comercio Internacional, organizado por la Universidad de Alicante.

Desde el curso académico 2000-2001 hasta el curso académico 2005-2006 ha sido Profesor Titular de Derecho internacional privado de la Universidad Cardenal Herrera-CEU en Elche, y, desde el curso académico 2001-2002 hasta el curso académico 2005-2006, ha sido Profesor Asociado de Derecho internacional privado de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Asimismo, es Consultor de Derecho internacional privado de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Colaborador Honorífico del Departamento de Filosofía del Derecho y Derecho internacional privado (Área de Derecho internacional privado) de la Universidad de Alicante, Miembro de número de la Asociación Española de Profesores de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales (AEPDIRI), Responsable del Área de Derecho internacional privado del Departamento de Arte, Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche, Tutor Académico de prácticas, Coordinador de 5º Curso y del Practicum (4º y 5º Curso) de la Licenciatura en Derecho de la Universidad Miguel Hernández de Elche, y socio y delegado para la Comunidad Valenciana del Centro Europeo de Estudios sobre Flujos Migratorios.

Además, es Subdirector de la Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche (<http://revistasocialesyjuridicas.umh.es>), profesor del Master en Comercio Internacional, organizado por la Universidad de Alicante, desde el curso académico 2002-2003, profesor del Master Universitario en Propiedad Industrial, Intelectual y Derecho de la Sociedad de la Información, organizado también por la Universidad de Alicante, Colaborador Académico del Departamento de Derecho Público de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), profesor del *Executive Master in International Business*-Master Universitario en Dirección y Gestión Internacional, organizado por la Universidad Miguel Hernández de Elche, profesor del Master en Dirección y Gestión de Comercio Internacional, organizado por la ENAE, profesor del Master en Inmigración, organizado por la Universidad de Alicante; así como, profesor del Master Universitario en Internacionalización de la empresa, organizado por la Universidad Politécnica de Valencia. Colaborador docente habitual en los Cursos organizados por el Ilustre Colegio de Abogados de Elche (ICAE) y por el Excmo. Colegio Oficial de Graduados Sociales de Alicante.

Es Experto en Comercio Exterior de la Fundación Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa (INCYDE), y Colaborador en el área temática de Comercio Exterior del Portal Navactiva (www.navactiva.com), proyecto de la Agencia Navarra de Innovación (ANAIN).

Ha sido ponente en numerosos cursos organizados en España y en el extranjero en materia de Derecho internacional privado, Derecho de la nacionalidad y Derecho de extranjería, Derecho del comercio internacional y Protección de datos de carácter personal, entre otros. Además, es autor de diferentes artículos, notas, reseñas y comentarios relacionados con dichas materias publicados en Revistas científicas y de divulgación españolas y extranjeras, ha participado, como coordinador y/o autor, en más de una veintena de libros: entre otros, *Situación de la inmigración en la ciudad de Elche (2004-2008)*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2009; *La integración de la población inmigrante en el marco europeo, estatal y autonómico español*, Iustel, Madrid, 2009; *Guía práctica de contratación internacional*; ESIC, Madrid, 2009; *Nuevas estrategias de internacionalización del calzado alicantino en el mercado europeo*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2008; *Manual práctico de comercio exterior*, Grupo Difusión, Barcelona, 2008; *Código de Protección de Datos de Carácter Personal*, Grupo Difusión, Barcelona, 2008; *Modelos de contratos internacionales*, Grupo Difusión, Barcelona, 2007; *Formularios de nacionalidad y extranjería*, Grupo Difusión, Barcelona, 2008; *Cine y Derecho en 13 películas*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2008; *Gestión del cobro de las operaciones de venta internacional (2ª edición)*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2008; *Guía práctica sobre protección de datos de carácter personal para abogados*, Grupo Difusión, Barcelona, 2007; *Manual práctico orientativo de extranjería. Aspectos jurídicos y sociales del fenómeno de la inmigración en España*, Grupo Difusión, Barcelona, 2007, *Código básico de Extranjería y Nacionalidad*, Ediciones Laborum, Murcia, 2007, *Guía de herramientas informáticas para juristas*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2007, *Los mecanismos extrajudiciales de solución de conflictos laborales: pieza clave del sistema español de relaciones laborales*, Laborum, Murcia, 2007, *Manual práctico de contratación internacional*, Grupo Difusión, Barcelona, 2007; *Guía práctica de los derechos y libertades de los extranjeros y su integración social en la ciudad de Elche*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2006; *Cuestiones jurídicas actuales sobre el fútbol español*, Bosch, Barcelona, 2006; *La inmigración en la Comunidad Valenciana: un estudio multidisciplinar*, Tirant lo blanch, Valencia, 2006; *Gestión del cobro de las operaciones de venta internacional*, Editorial Club Universitario, Alicante, 2005; *Introducción al Derecho*, Universidad Miguel Hernández, Elche (Alicante), 2005; *Derecho e Internet. Textos Jurídicos Básicos*. Compás editorial, Alicante, 2001; o, *Estatuto Jurídico del no nacional en España (Nacionalidad y Extranjería)*, Alicante, Compás editorial, 2001.

Además, es autor de varias obras publicadas por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), dentro de la colección “Cuadernos básicos de exportación”: *Selección y contratación de distribuidores en el exterior*, 2008; *El contrato de compraventa internacional de mercaderías*, 2008; y, *El contrato de joint venture internacional*, 2006.