



Primeros pasos en la internacionalización



El inicio de la actividad exportadora es uno de los mayores retos a los que se enfrentará una pyme y, para afrontarlo con garantías, un adecuado plan de internacionalización y el apoyo institucional resultan claves.

La internacionalización se ha convertido en un proceso decisivo en el desarrollo de muchas compañías, debido a las importantes ventajas que aporta en cuanto al aumento de ventas, la diversificación de los riesgos, la disminución de los costes o la adquisición de fortalezas competitivas, por citar solo algunas.

Las empresas también se enfrentan a desafíos que van desde el incremento de costes, de los trámites administrativos o la competencia, hasta la necesidad de mayores compromisos y de recursos materiales y humanos para poner en marcha esta nueva faceta de la actividad empresarial.

Etapas en el proceso

La singladura de una firma en este proceso suele desarrollarse progresivamente a través de diferentes etapas. En un primer momento, y cuando todavía no se cuenta con experiencia, se pone en marcha la fase previa a la exportación en la que la sensibilización de la plantilla junto con la

recopilación de información y la formación son cruciales, por ejemplo, mediante la asistencia a seminarios y cursos y la elaboración de un plan de internacionalización.

En muchas ocasiones, este primer paso hacia el exterior se solapa con exportaciones ocasionales derivadas de la existencia de producción sobrante o de pedidos esporádicos. Las fases siguientes de exportación ya implican una actitud más proactiva, en la que la organización ha definido los recursos en función del citado plan y realizado sus primeros intercambios.

El carácter experimental dará paso a la construcción de una red comercial sólida para abastecer a un grupo estable de clientes, gracias a la asistencia a ferias y a otros eventos promocionales. También es el momento en el que suelen realizarse las primeras inversiones en material de promoción, gastos de representación o acciones de homologación en nuevos mercados.

La exportación regular ya implica la consolidación de los mercados objetivo y la reserva de parte de la capacidad productiva para ellos, así como la creación de departamentos especializados o la incorporación de distribuidores en exclusiva. Es el momento en el que muchas empresas buscan abrir nuevos mercados y optimizar sus recursos mediante nuevos acuerdos.

Esta fase de expansión puede conducir asimismo hacia la implantación comercial en el exterior, que implica un volumen de facturación importante, e, incluso a la multilocalización, en la que la compañía cuenta con una estrategia global en la que la inversión y la cooperación suponen desde la creación de filiales hasta el establecimiento de amplios planes de expatriación.

Una visión general

Las cifras de la Secretaría de Estado de Comercio indican que las exportaciones españolas sumaron más de 389.000 millones de euros en 2022 y que fueron

Programa APIEm de apoyo personalizado para la internacionalización

El programa se dirige a empresas españolas sin o con escasa experiencia y tiene por objetivo asesorar e incorporar a la internacionalización a 3.500 empresas antes de 2025

Te interesa si...



Empresa legalmente constituida en España



Pyme con nula o escasa experiencia exportadora



Deseas iniciar la internacionalización de sus actividades



Desconoces los apoyos públicos en el proceso de internacionalización

¿Qué ofrece?



Diagnóstico

Realizar un diagnóstico de capacidades mediante un informe personalizado con recomendaciones específicas. Este servicio lo proporciona ICEX a través de un equipo de consultores operativo en todas las provincias españolas.



Instrumentos de apoyo

Conocer todo el catálogo de servicios e instrumentos de apoyo de las diferentes instituciones relacionadas con la internacionalización empresarial, que se ajusten a la situación particular de cada empresa.



Mercados y canales

Descubrir qué mercados y canales son los más apropiados para iniciar o consolidar su presencia en mercados exteriores.

De forma paralela, también se pretende como objetivo adicional fomentar la identificación de empresas de mujeres que accedan al programa, promoviendo su internacionalización y contribuyendo a incrementar su presencia en el exterior.



Plan de Recuperación,
Transformación y Resiliencia



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU

efectuadas por unos 235.000 exportadores, de los que cerca de 100.000 vendieron por un valor superior a los 1.000 euros.

Como es lógico, las empresas con mayor facturación en el exterior y las que realizan ventas de forma regular, es decir, durante los últimos cuatro años, son las 'protagonistas' principales de este desempeño. Así, por ejemplo, las más de 41.000 compañías con operaciones por encima de los 50.000 euros representaron más del 99% de las exportaciones, mientras que los exportadores regulares (unos 59.200, incluyendo muchas firmas del primer grupo) supusieron el 91,4% del total.

Además de mostrar una clara recuperación después de la crisis provocada por la pandemia del coronavirus en 2020, corroborada por un incremento interanual del 23% en 2022 con respecto al año anterior, los datos también reflejan el alza de la base exportadora en nuestro país.

Han subido durante los últimos años tanto el número de exportadores regulares como el dato de los que venden por cantidades más elevadas. Pero, **sobre todo, destaca el notable aumento de nuevos exportadores, con cifras que casi duplican lo registrado hace apenas seis años**, y que siguen aproximándose a los datos observados en países de nuestro entorno.

Precisamente, es esta etapa de inicio, incluyendo la fase previa a la exportación, una de las más críticas en todo el proceso y la que más dudas genera. A la pregunta de por qué se debería exportar, se une de forma obligatoria el ¿cómo poner en marcha el proceso?

El desarrollo del plan de internacionalización se presenta aquí como un pilar fundamental sobre el que sustentar la respuesta. La experiencia en el mercado nacional permite a la empresa conocer sus fortalezas, ventajas y debilidades, pero es este plan, asentado en un análisis

interno y externo previo, el que permitirá adecuar las estrategias idóneas y reducir los riesgos.

Superar las barreras

Sobre esto último, desde una empresa con cerca de 25 años de experiencia internacional como la fabricante de depósitos de agua Ilurco, su director de Ventas Internacionales, Juan Alcalá-Galiano, señala que, a grandes rasgos, **existen dos tipos principales de obstáculos al comenzar a exportar: por un lado, estarían los relacionados con los aspectos burocráticos y culturales, que "son más fáciles de superar con formación e información", mientras que los de carácter comercial requieren un estudio más profundo del mercado, del producto y de la competitividad.**

"Cuando se tiene experiencia", argumenta Alcalá-Galiano, "ambas barreras son más salvable, porque las fórmulas de un país pueden funcionar en otros con culturas más o menos parecidas, pero la parte comercial es la que más esfuerzo necesita cuando se ataca un nuevo mercado, por mucha experiencia que se tenga".

Además, Alcalá-Galiano incide en que las grandes compañías tienen vías diferentes para construir una estrategia internacional sólida, pero para el resto, con recursos más limitados, el camino más directo y económico es apoyarse en quienes ya conocen el mercado.

Aquí, los diferentes instrumentos que despliegan instituciones como las cámaras de comercio, los organismos autonómicos o el propio ICEX, bajo la forma de misiones comerciales, ferias, informes o creación de agendas, le ha permitido a Ilurco, por ejemplo, "tener un conocimiento previo de los mercados de destino y tratar con posibles distribuidores de forma directa", comenta el directivo.

Asesoramiento en el inicio

Una de las herramientas más interesantes en los primeros pasos de la exportación es el nuevo programa de apoyo personalizado para la internacionalización APIEm del ICEX. Este subproyecto enmarcado en el Programa de Ampliación de la Base Exportadora (PABE) se dirige a



pymes españolas sin experiencia exportadora, o con una muy reducida, y tiene por objetivo ayudarles a conocer su potencial y sus capacidades de desarrollo internacional sin coste para ellas (ver infografía adjunta).

Desde la Dirección Adjunta de Relaciones Institucionales y Coordinación del ICEX, Esther Ropero y Diego Rico explican que **el APIEm ofrece a las empresas participantes un diagnóstico de sus capacidades mediante la realización de una micro consultoría.** Tras visitar la compañía, los consultores externos recaban información y ofrecen **un informe de diagnóstico con recomendaciones específicas para cada caso, tanto a corto, como a medio y largo plazo,** y se explican esas pautas a cada participante.

Se trata, por tanto, de analizar la realidad empresarial para encontrar las mejores opciones en las fases previas o muy iniciales de la exportación, a la vez que se detectan posibilidades de mejora y se descubren las carencias antes de seleccionar los mercados y canales recomendados para su estudio por parte de la empresa.

Estas firmas se encuentran en una etapa muy inicial y no se quiere lanzarlas a la aventura en esos mercados sino sugerirles cuáles pueden ser los que podrían estudiar en primer lugar en base a su producto/servicio.

Este servicio de información y orienta-

ción se complementa con la selección de los instrumentos de apoyo que proporciona la Administración General del Estado, incluyendo los del ICEX, los Gobiernos Autonómicos y sus organismos de promoción, Cámaras de Comercio y otros organismos de promoción exterior que podrían ayudarles en su proceso de internacionalización.

En línea con lo comentado anteriormente, las barreras más habituales a la hora de exportar suelen tener que ver con la falta de recursos, tanto de tipo humano, centradas en la formación y el desarrollo de perfiles especializados, como de carácter económico.

Con la experiencia que proporciona

ENLACES

Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)
<https://www.cdti.es>

Compañía Española de Financiación del Desarrollo (Cofides)
<https://www.cofides.es>

Compañía Española de Seguro de Crédito a la Exportación (Cesce)
<https://www.cesce.es>

ENISA
<https://www.enisa.es>

Instituto de Crédito Oficial (ICO)
<https://www.ico.es>

Market Access Database. Comisión Europea
<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users>

Portal de barreras comerciales. Secretaría de Estado de Comercio
<https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx>

haber participado en este programa, Victoria Vela, directora de la *Granja Ecológica Villada*, resalta que “para iniciar este proceso de exportación en una mediana empresa, y por primera vez como es mi caso, es imprescindible tener un plan de



EL CAMINO HACIA LA EXPORTACIÓN

La exportación de bienes y la de servicios presentan desafíos diferentes. Mientras que en el primero se dedican más esfuerzos a la logística o a temas aduaneros, en el segundo, cuestiones como los permisos de trabajo o el idioma tienen mayor relevancia. Esta guía pretende ofrecer una visión general de los pasos y aspectos más relevantes en el inicio de este proceso de internacionalización.

1. Análisis interno



Conocer el perfil de la empresa

- Posición en el mercado local
- Capacidad de competir
- Producto/servicio
- Análisis de las áreas internas en el mercado local



Análisis DAFO

¿Cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?



Recursos disponibles

- Humanos
- Financieros
- Legales

2. Análisis externo



Conocer el sector y el entorno

Evaluación de los diferentes mercados de interés y recopilación de información



Análisis del sector

- Producción
- Distribución
- Competencia
- Entorno general



Mercado objetivo

Selección del mercado o mercados de destino en función de las oportunidades y amenazas existentes para nuestra empresa

El plan de exportación identificará los objetivos y metas, establecerá los recursos necesarios para lograrlos y valorará los resultados a lo largo de todo el proceso.

La formación y la información son básicas para el adecuado desarrollo del mismo.



3. Ejecución del plan

- Formas de entrada al mercado
- Identificación de la demanda y del público objetivo
- Configuración del producto o servicio para ese destino
- Evaluación del uso de intermediarios y selección de los mismos
- Definición de la estructura de precios
- Uso de las herramientas de *marketing* y promoción
- Acciones presenciales



4. Trámites y burocracia

- Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI)
- Documentos comerciales
- Documentos de transporte
- Documentos y certificados específicos
- Documento de seguro
- Documentos aduaneros (DUA)
- Facturas
- Legalización de documentos...



5. Logística y transporte

- Regulaciones de comercio internacional
- Declaraciones de exportación
- Permisos
- Entrega de productos y uso de Incoterms
- Agentes de carga
- Embalaje
- Etiquetado y marcas
- Seguros de transporte
- Documentación de exportación
- Aplazamientos y exenciones



6. Aspectos legales

- Comprender los contratos internacionales y el marco legal
- Contratos de compraventa de bienes
- Contratos de venta de servicios
- Negocios en otras culturas
- Cumplimiento de estándares internacionales
- Protección de los derechos de propiedad intelectual
- Conductas empresariales responsables
- Resolución de disputas



7. Requisitos financieros

- Identificar los riesgos de la financiación de las exportaciones en el plan financiero
- Apalancamiento de capital
- Obtención de ayuda financiera
- Métodos de cobro/medios de pago
- Seguros, seguros frente a impagos



8. Ayuda y asesoramiento

- Cámara de Comercio de España y las diferentes cámaras de su territorio
- ICEX
- Organismos autonómicos de comercio exterior
- CESCE, COFIDES, ENISA, CDTI...

La Guía de Servicios para la Internacionalización recopila toda la amplia gama de instrumentos para ayudar a las empresas españolas en su impulso hacia el exterior.

9. Comercio electrónico para exportadores

¿Por qué vender en línea?

- Hacer negocios 24/7
- Localizar nuevos clientes en otros mercados
- Generar marca
- Acceder a nuevos mercados con un coste reducido
- Mayor flexibilidad y eficiencia
- Respuestas más rápidas a las necesidades de los clientes
- Seguimiento de las ventas en tiempo real

Etapas principales

- Evaluación del potencial
- Desarrollo del plan de exportación electrónica
- Adaptación de los productos
- Cuestiones legales relacionadas
- Aprovechar el sitio web para vender
- Envíos, paquetería y logística
- Cobros
- Comunicación y fidelización

DIRECCIONES DE INTERÉS

ICEX España Exportación e Inversiones

Pº de la Castellana, 278

28046 Madrid

Tel. 913 497 100

informacion@icex.es

Cámara de Comercio de España

C/ Ribera del Loira, 12

28042 Madrid

Tel. 915 906 900

internacionalización bien definido y, para ello, contar con asesoramiento de expertos". Valora igualmente que se trate de una consultoría personalizada que ofrece de primera mano una guía en el proceso, así como la posibilidad de compartir experiencias e información.

Para una etapa posterior en el proceso de internacionalización, este organismo también ha desarrollado el programa **ICEX Next**, que ofrece durante 24 meses:

- **Asesoramiento estratégico** para diseñar un plan de internacionalización y desarrollar un plan de negocio por mercado.
- **Asesoramiento en destino y específico** para mejorar la competitividad internacional de la empresa.
- **Apoyo en los gastos de asesoramiento externo, prospección, promoción exterior y contratación de personal para el Departamento Internacional.** La institución cofinancia el 60% de los gastos realizados por la empresa, hasta un máximo de 24.000 euros.

El éxito no está, desde luego, garantizado. Pero sí es cierto que una iniciativa de internacionalización en un contexto globalizado que sea realista, manejable y sostenible en el tiempo y que cuente con el respaldo de toda la organización a través de un sólido plan de desarrollo tendrá muchas más opciones de lograrlo.

JAVIER GARCÍA CUESTA

SÍGANOS

