

Foro ICEX

Mercados extremos: excepciones cada vez más frecuentes

El éxito de las empresas depende del conocimiento del mercado, la adaptación local, el apoyo institucional y la gestión de riesgos específicos

Cuando leemos sobre las elecciones en la India o sobre el anuncio de medidas de protección en China, a menudo pensamos que son hechos relevantes, pero con escaso impacto en nuestra actualidad más inmediata. Sin embargo, para muchas empresas españolas, lo que acontece en algunos de los mercados más alejados del planeta puede impactar directamente en su competitividad y perspectivas de crecimiento. Una empresa familiar del sector de la máquina herramienta o una pequeña empresa exportadora de carne de cerdo contendrán la respiración y seguirán muy de cerca cada noticia relativa a acontecimientos reales como los que hemos mencionado.

Si a la creciente exposición de nuestras empresas a los mercados más extremos sumamos sus numerosas particularidades y la incertidumbre reinante en la actualidad, nos encontramos con situaciones en las que es necesario adaptar al máximo las estrategias de internacionalización para mitigar riesgos y poder sobrevivir con éxito en cada uno de estos mercados. ¿Cómo de diferentes son las estrategias de internacionalización en países de renta baja, con infraestructuras deficientes, sin seguridad física, extremadamente desiguales, o superpoblados? ¿Cómo pasar del trazo grueso al detalle? En un entorno en el que los factores de competitividad evolucionan a una gran velocidad, las empresas deben anticipar el desarrollo de unas capacidades que pueden convertirse en críticas de la noche a la mañana.

La primera característica que define a los mercados extremos es su heterogeneidad, lo que obliga a adaptar al máximo la estrategia de internacionalización. Pero los mercados extremos, caracterizados a menudo por altos niveles de desigualdad, instituciones impredecibles y riesgos significativos, también ofrecen interesantes oportunidades para las empresas españolas. Es decir, el binomio rentabilidad-riesgo es diferente del de los mercados maduros: hay más riesgo, pero también más rentabilidad potencial.

En el marco del Foro ICEX, los consejeros económicos y comerciales en Lagos, Argel y Nueva Delhi, Tomás Fernández, Cristina Olazábal y Gonzalo Navarro, dialogaron sobre los retos, oportunidades y perspectivas de los mercados extremos con representantes del mundo empresarial como Manuel Calvo, responsable de desarrollo para Oriente Medio y Emergentes de Alma Water o Eduardo Messegué, director de Relaciones Institucionales y Legales de GB Foods. Alicia Varela, directora general de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, aportó la visión institucional.



Consejeros económicos y comerciales en Lagos, Argel y Nueva Delhi, Tomás Fernández, Cristina Olazábal y Gonzalo Navarro. Manuel Calvo, responsable de desarrollo para Oriente Medio y Emergentes de Alma Water, Eduardo Messegué, director de Relaciones Institucionales y Legales de GB Foods y Alicia Varela, directora general de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa.

Cualquier reflexión sobre estos entornos necesariamente debe ir desde lo general a lo específico, analizando en cada caso las instituciones en vías de consolidación, el rápido crecimiento económico y los desafíos propios de una demografía en ebullición. La experiencia en destino confirma lo importante que es analizar las oportunidades en estos mercados en función del perfil del riesgo, cuantificando y discriminando entre los riesgos que las empresas pueden considerar salvables y los que son insalvables, a la hora de tomar una decisión de inversión. En definitiva, la clave de la decisión está en elegir qué riesgos se quieren asumir y cómo distribuir o mitigar aquellos que la empresa desea minimizar. En este sentido, la Secretaría de Estado de Comercio (SEC) pone a disposición de las empresas sus servicios e instrumentos, entre los que se encuentra la red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior y una amplia batería de instrumentos financieros.

Algunas de las **claves más destacadas** para abordar los mercados extremos son las siguientes:

- **Conocimiento del mercado:** Los desafíos y estrategias deben formularse país por país. Cada país presenta desafíos únicos, que pueden ir desde limitaciones en infraestructuras hasta riesgos por terrorismo en los casos más extremos, pasando por barreras de todo tipo. Las estrategias de las empresas deben ser personalizadas y pragmáticas, aprovechando las redes de contactos y las soluciones innovadoras.
- **Las empresas deben adaptarse a las características locales**, utilizando proveedores locales, ajustando sus productos al gusto local y minimizando la dependencia de divisas extranjeras. Los mercados extremos ofrecen grandes oportunidades a corto y largo plazo a las empresas españolas, especialmente en áreas como infraestructura, industria, servicios y bienes de consumo, impulsadas por la rápida urbanización, el crecimiento económico y el dinamismo demográfico. Adaptarse a las necesidades locales y gestionar bien los riesgos puede resultar en mayores márgenes y mejores resultados frente a la competencia. En ocasiones, esta adaptación exigirá producir localmente, como en el caso de la empresa española GB Foods en Nigeria.



Eduardo Messegué,
Director de Relaciones
Institucionales y Legal
de GB Foods.



- **No deben infravalorarse los riesgos.** Los mercados extremos presentan importantes riesgos de impago y problemas de seguridad, que puede ser física y/o jurídica, imprevisibilidad institucional o incertidumbre económica. Aunque presentan riesgos elevados, estos mercados pueden ofrecer retornos atractivos si se gestionan adecuadamente con información, formación o instrumentos financieros.
- **Contar con el apoyo de la Secretaría de Estado de Comercio.** La administración comercial pone al servicio de las empresas el acompañamiento de primera mano en destino, apoyo financiero, redes de contactos y asesoramiento especializado a través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales, proveyendo información para reducir el nivel de riesgo. El respaldo del Estado incluye programas de asistencia financiera, garantías soberanas (uno de los instrumentos destacados por las empresas asistentes) y programas de formación para gestionar los riesgos específicos de estos mercados.

En resumen, el éxito en mercados extremos depende del conocimiento del mercado, la adaptación local, el apoyo institucional y la gestión de riesgos específicos.

Las empresas más expuestas suelen conocer estas claves, pero eso no las exime de dudas y necesidades continuadas de información y medidas de mitigación de riesgos. Al margen de las claves anteriores, ¿qué temas son de interés para las empresas en la actualidad respecto a los mercados extremos? Muchos, y muy específicos. Por ejemplo, el bloqueo argelino y la incertidumbre sobre su duración y progresiva apertura, que afecta profundamente a las empresas que estaban más expuestas a ese mercado antes del bloqueo. Las barreras de entrada en mercados aparentemente más cercanos como los latinoamericanos, que sin embargo pueden ser muy destacables en el caso de empresas de perfil tecnológico o para empresas cuyos productos requieren homologación y registro. O el acceso a licitaciones y los problemas logísticos para entregar mercancías en algunos mercados extremos.

Hay empresas que ya trabajan con Cámaras de Comercio y organismos autonómicos y buscan conocer mejor los instrumentos de ICEX. ICEX es el organismo de referencia en la promoción de la internacionalización de la economía española y principal instrumento de la SEC. A través de la red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior y de la red territorial de comercio dentro de España, ICEX ofrece a las empresas españolas un servicio de apoyo integral en su internacionalización: información, formación, asesoramiento, promoción y cualquier tipo de apoyo adaptado a la demanda de las empresas.

En definitiva, las perspectivas de futuro en los mercados extremos son prometedoras, con oportunidades significativas en infraestructuras, industria, consumo y servicios. Factores como la urbanización acelerada y el despegue demográfico aumentarán la demanda de bienes y servicios en la mayoría de estos mercados, lo que impulsará el desarrollo de entornos favorables para las empresas españolas que mejor se adapten a las realidades locales y gestionen adecuadamente los riesgos. En este sentido, las pymes españolas, que constituyen el 90 % de nuestro tejido empresarial, han demostrado que son flexibles y adaptables, a menudo más que las empresas de tamaño más grande.

Entre las acciones que tomar para asegurar el futuro de las empresas en estos mercados se recomienda fortalecer la colaboración con la red de Oficinas Económicas y Comerciales para obtener asesoramiento y apoyo sobre el terreno, implementar programas de mitigación de riesgos, y establecer alianzas estratégicas con entidades locales. Además, es esencial que las empresas continúen desarrollando redes de contactos y explorando nuevas oportunidades mediante misiones comerciales y eventos empresariales, para los que cuentan con todo el apoyo de ICEX. Estas acciones ayudarán a las empresas a aprovechar al máximo las oportunidades en el largo plazo en estos mercados emergentes y desafiantes.

Si desea conocer todos los servicios que ofrece ICEX España Exportación e Inversiones para impulsar la internacionalización de su empresa contacte con:

Ventana Global

913 497 100 (L-J 9 a 17 h; V 9 a 15 h)

informacion@icex.es

Para más información [siga el enlace al vídeo](#)

Para buscar más información sobre mercados exteriores [siga el enlace](#)

INFORMACIÓN LEGAL: Este documento tiene carácter exclusivamente informativo y su contenido no podrá ser invocado en apoyo de ninguna reclamación o recurso.

ICEX España Exportación e Inversiones no asume la responsabilidad de la información, opinión o acción basada en dicho contenido, con independencia de que haya realizado todos los esfuerzos posibles para asegurar la exactitud de la información que contienen sus páginas.

icex

AUTOR

Carlos Rey Abril

Fecha del evento FORO ICEX 2024: 11/07/2024

© ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E.

NIPO: 224240553

www.icex.es



FORO ICEX
Talleres



icex España
Exportación
e Inversiones