

## JORNADAS DE EXPANSIÓN

# Planificar y huir de las modas, claves para salir al exterior con más éxito

**CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS/** La internacionalización debe realizarse después de un estudio detallado y cuando se tengan recursos. El principal destino de las exportaciones españolas sigue siendo Europa.

A.Z. Barcelona

Planificación, músculo financiero y personal. Éstas son las principales claves que una empresa debe tener en cuenta para internacionalizarse con éxito. O al menos, para que las probabilidades de conseguirlo sean las más altas posibles. Vender en el exterior no debe ser sólo una reacción precipitada antes de la caída del mercado propio, sino una estrategia para ganar tamaño, dar más estabilidad a las empresas y medirse con las empresas más competitivas. Crecer en el exterior debe ser una meta, no sólo de los grandes grupos, sino también una meta para los medianos e incluso para las pequeñas firmas, según expusieron los participantes en el Puente de Debate sobre exportación organizado por EXPANSIÓN y por Banco Sabadell.

El director territorial Este de Cesce (gestión del riesgo), Joaquim Montsant, cree que las empresas no usan todas la herramientas que existen en el mercado para trazar la estrategia con mayores garantías. "A estos riesgos de descenso hay que añadir las dificultades de financiación, donde existen oportunidades de mejora en las herramientas", explicó Montsant.

## Conocer cada país

Algo fundamental es estudiar cada país, ya que unos han apostado por el libre comercio y en otros existen barreras arancelarias para proteger la producción nacional. Antes de entrar en cualquier mercado es necesario "cerciorarse de que no tendrá problemas para entrar, lo que implica conocer cómo funcionan las uniones aduaneras, los controles técnicos o las reglamentaciones de cada espacio", aseguró Antón Elejabeitia, director de servicios de inspección de la Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor).

Existen situaciones concretas que pueden arruinar una venta en el exterior, como subraya el presidente de Arola Comercio Internacional, Alejandro Arola. "Hay ciertas normativas que se tienen que cumplir, por ejemplo,



Elena Ramón  
De pie, de izquierda a derecha, el director adjunto de EXPANSIÓN, Martí Saballs, el director territorial de comercio del Icex en Cataluña, Mariano Payá; el director de servicios de inspección de Aenor, Antón Elejabeitia, la abogada de Garrigues Susana Rodríguez, el director de negocio internacional de Banco Sabadell, Xavier Puig, y el director general de Amec, Joan Tristany. Sentados, el director territorial del Este de Cesce, Joaquim Montsant, el presidente de Arola Comercio Internacional, Alejandro Arola, y el delegado territorial de Cofides en Cataluña, José Salgado, en el debate sobre exportación organizado por EXPANSIÓN y Banco Sabadell.

## Hay muchas entidades, empresas y administraciones que ayudan a exportar

las aduanas son puertas de entrada que pueden convertirse en barreras infranqueables, de manera que el conocimiento de estos detalles en origen y en destino es fundamental para tener éxito", subrayó.

La internacionalización, en todo caso, no debe ser gregaria. "Aconsejo que se huya de las modas, pueden indicar alguna tendencia, pero hay que tener en cuenta que los mercados son volátiles. Nunca hay que dejarse llevar por las modas, sí por la metodología", apuntó el director de negocio de Banco Sabadell, Xavier Puig, quien cree que las empresas deben formarse, informarse y buscar acompañan-

miento en su estrategia de internacionalización.

En esta planificación, Susana Rodríguez, abogada de Garrigues, pidió "no olvidar las limitaciones propias de cada compañía; muchas veces, el responsable de negocio exterior no habla inglés, aunque parezca difícil de creer".

## Dónde empezar

La gran pregunta es dónde comenzar la internacionalización en el caso de que todavía no se haya dado este paso. "Siendo poco académico, donde sea o donde puedas, pero hazlo", resumió José Salgado, delegado de Cofides en Barcelona.

Existe la opinión de que hay que irse a países emergentes situados a miles de kilómetros. El director territorial de Comercio de Cataluña del Icex, Mariano Payá, recordó que "México y Brasil, a pesar de sus dificultades, son objeto

de deseo". "Pero no hay que abandonar a Alemania o a Francia como mercados preferentes", matizó, ya que Europa supone dos tercios de las exportaciones del país.

No existe una fórmula exacta que garantice el éxito. Para José Salgado, es necesario que exista una visión compartida entre "los empleados y el capitán", un compromiso que consiste en dedicar dinero y recursos humanos, que no siempre otorgan rentabilidad desde el primer momento, así como capacidad de aprendizaje para superar las dificultades que surjan.

Una de las herramientas que puede favorecer el salto al exterior es la asistencia a ferias. Pero ahora es necesario prepararlas previamente. "Si vas a un salón y realizas una inversión, antes tienes que hacer los deberes: con un perfil en LinkedIn, cursando peticiones de reunión en los certá-

## La salida al exterior no debe ser precipitada por la obligación, sino tras un análisis

menes, con una web a punto porque la van a visitar, preparando el vídeo de muestra de tu empresa en inglés, entre otras cosas", recomendó Rafael Olano, profesor de Esade Executive Education. "Las ferias ayudan a complementar el mundo 2.0", añadió.

## Variedad para elegir

En España existe un amplio abanico de entidades que ayudan a la internacionalización: cámaras de comercio de diversos ámbitos, bufetes privados, bancos, Gobierno de España, comunidades autónomas, consorcios municipales... Incluso algunas empresas, como Gas Natural, han

### ALEJANDRO AROLA

Presidente de Arola Comercio Internacional

"Se ha acabado el mito de que el empresario español no quiere salir afuera. Le han empujado a salir"

### ANTÓN ELEJABEITIA

Director de servicios de inspección de Aenor

"Entre los mercados que recomendaría se encuentran Argelia, Marruecos, Angola y Oriente Medio"

### JOSÉ SALGADO

Delegado territorial en Cataluña de Cofides

"La salida al exterior es muy compleja y debe someterse a un análisis muy riguroso para que sea exitosa"

### JOAN TRISTANY

Director general de Amec

"La opción de éxito en la internacionalización es mayor en una empresa nueva que en otra que tiene 50 años"

### MARIANO PAYÁ

Director de comercio del Icex en Cataluña

"Los planes de ayuda dependen del producto que se vende y de la capacidad financiera de la empresa"

### XAVIER PUIG

Banco Sabadell. Director de negocio internacional

"Un buen momento será cuando no hablamos de exportación, sino de mercados. España será sólo uno de ellos"

### SUSANA RODRÍGUEZ

Abogada de Garrigues

"Algunos buscan resultados a corto tras quedar excluidos de sus mercados. No se empieza a exportar por necesidad"

### RAFAEL OLANO

Profesor de Esade Executive Education

"Prefiero mercados como Europa, Perú, Colombia, Marruecos y Turquía para quien tenga más experiencia"

abierto programas específicos. "Cuando una empresa tiene la confusión entre si acudir a un operador o a otro es que lo estamos haciendo mal", expuso el director general de Amec, Joan Tristany.

"Escoger es un problema de ricos, es un lujo. Tanto las administraciones, como las empresas, como las instituciones mixtas están preparados para ayudar", añadió Puig.

En el debate también se planteó cómo actuar en mercados en los que se puede llegar a exigir algún tipo de soborno. "No se debe realizar ninguna acción ilícita, porque puede tener consecuencias fiscales y penales, incluso dentro de España", consideró Susana Rodríguez.

Tristany apuntó que debe "primar el código ético de una empresa", que debe elaborarse antes, para aplicarlo cuando aparezcan este tipo de problemas.

### JOAQUIM MONTSANT

Director territorial Este de Cesce

"Falta planificación y eso explica la mortalidad. A veces se cogen aviones antes de analizar el mercado al que vas"