

mundo global

“Una pequeña mala decisión puede cerrarte un mercado”

Javier Moreno,
director de Deker Consultores de Marketing

> INTERNACIONALIZACIÓN

■ Conocer el mercado para estar en disposición de maximizar el margen y la posición. Esta es una de las máximas a tener en cuenta en los procesos de internacionalización. Y es que las reglas del juego cambian de un país a otro y, en el mercado exterior, una pequeña mala decisión puede cerrar un mercado o lastrarlo por cinco o seis años, según advierte Javier Moreno, director de la compañía alavesa Deker Consultores de Marketing, quien ofreció un seminario el pasado día 14 de mayo en la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, bajo el título ‘Los 14 errores más frecuentes en la internacionalización’. Y es que conocerlos facilita no sólo vender más, sino “vender mejor evitando costes de oportunidad y maximizando el beneficio”.

¿Cuáles son las actuaciones clave en los procesos de internacionalización?

Exportar significa jugar un partido fuera de casa, donde las reglas de mercado son distintas, y donde el árbitro puede estar en contra. Cuando una empresa exporta, pocas cosas son como se pensaba. Es esencial saber cómo piensa y siente nuestro cliente. Además, exportar no debe verse como un proceso resultadista y de corto plazo. Las empresas que están cosechando

mejores resultados son aquellas que comenzaron a hacer sus deberes en el mercado exterior hace no menos de ocho o 10 años y no se plantearon continuos cambios de dirección. De hecho, en el mercado exterior una pequeña mala decisión puede cerrar un mercado o lastrarlo por cinco o seis años. Así que en la medida en que se conoce el mercado se está en disposición de maximizar el margen y la posición en el mismo.

¿Qué error repiten con mayor frecuencia las empresas vascas?

La empresa vasca debe asumir que hay oportunidades más allá de Francia, Italia, Reino Unido, Alemania o Países Bajos; un conjunto de países psicológicamente más cercanos pero que en ocasiones generan miopía comercial. La cercanía, la aparente similitud cultural o la lengua común pueden ser ventajas añadidas, pero nunca, y por sí mismas, pueden ser las bases de la toma de decisiones.

¿Cuáles son los errores más graves por sus consecuencias?

El exportador suele apostar por fórmulas comerciales flexibles y que inicialmente le suponen pocas obligaciones. Esto le lleva a pensar que firmar contratos supone asumir compromisos y renunciar a libertades. Así que piensa “si no firmo nada, menos compromisos, riesgo y responsa-



Cómo evitar los errores

○ Asegura Javier Moreno que evitar los errores más frecuentes en la internacionalización no es tanto una cuestión de tamaño como de contar con el **asesoramiento adecuado**. Sin embargo, reconoce que cuando una empresa pequeña cae en uno de ellos se ve más perjudicada que una gran compañía con riesgos diversificados. “Así que las pymes con recursos limitados tienen que asumir que deben **trabajar en equipo**; que resolver problemas o desarrollar productos innovadores se hace mejor acompañado que solo”, explica. Para ello, afirma que es necesario incorporar profesionales cada vez más cualificados y de mayor especialización así como prever la incorporación de personas venidas de otros países que enriquezcan la toma de decisiones. “Las empresas familiares deben dar un paso adelante y optar a los mejores profesionales, que no siempre se encuentran dentro de sus propias filas. Y aquí es donde las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación han demostrado su buen hacer durante años y donde Deker quiere aportar valor a través de este programa”, añade. Asimismo, incide en que en la salida al exterior **las prisas no son buenas consejeras**. “Si preguntásemos a una Pyme cuánto le ha costado consolidarse en el mercado doméstico nos diría que mucho esfuerzo y aprender del error. En el mercado internacional no va a ser diferente”, ejemplifica este especialista. Por ello, advierte que se debe evitar “deseñar resultados rápidos y querer creer que todo funcionará” para “no tener que pagar peajes innecesarios”.

“Sin contratos escritos, el exportador pierde la oportunidad de protegerse por la ley”

bilidad tendré”, un error colosal. Para el exportador, no tener un contrato escrito, sea de agencia, de distribución o de cualquier otro tipo, suele significar haber perdido la oportunidad de protegerse en la medida permitida por la ley. Esto va a afectar a derechos sobre la clientela, sobre el posible uso de la marca, sobre la competencia, la exclusividad, indemnizaciones y a un sinfín de problemas que surgen por no haber fijado las reglas de juego o bien de haberlas obviado.

¿Cambian los riesgos en función del mercado a abordar?

El respeto a la propiedad privada no va a ser igual en Venezuela que en Portugal. Y tampoco nuestra capacidad para controlar el mercado es igual en un pequeño país como Malta

que en otro tan vasto como India. Y no hace falta irse tan lejos. Francia, por ejemplo, es un mercado ultra-protector con respecto a sus agentes comerciales. Desde Deker explicamos, por ejemplo, la forma de evitar que una reclamación de un agente francés suponga más problemas que cualquier relación local que esté atada y bien atada.

[Cecilia Morán]

> EN PRIMERA PERSONA



LOINTEK

“Saber comunicar a cada cliente nuestro potencial nos puede abrir puertas”

La compañía vizcaína Lointek, ubicada en Urduliz, inició su proceso de internacionalización en el año 2009 como consecuencia de la caída de la demanda interna y es hoy una empresa sólidamente implantada en el mercado internacional de la ingeniería, suministro, fabricación y servicios en el sector de los bienes de equipo para la industria del refino de petróleo, química, petroquímica y energética y renovables. A pesar de la fuerte competencia, fundamentalmente frente a los suministradores del este asiático, y a la dificultad de poder contratar personal local adecuado y con experiencia en el sector, el proceso de internacionalización emprendido por Lointek ha repercutido positivamente en la compañía, “sobre todo en el desarrollo de su ingeniería y en un crecimiento, tanto en personal

como en facturación”, destaca su director comercial, Víctor Zaldumbide. La singularidad de la estrategia desarrollada durante estos años reside, según Zaldumbide, en una actuación muy especializada y específica para cada país y para cada objetivo de venta, “máxime teniendo en cuenta el sector de bienes de equipo en el que operamos y el tipo de productos ‘Taylor Made’ que suministramos”. Y aunque hay estrategias comunes a otros sectores que pueden ser aplicables, “sólo el conocimiento de nuestro potencial específico y el saberse lo comunicar a cada cliente nos puede abrir puertas”, afirma con rotundidad. Además, la firma vizcaína ha sabido basar su estrategia de internacionalización en la fortaleza que supo-

ne tener producto propio, con asistencia técnica en fase de operación comercial, “así como la enorme experiencia de nuestro personal, enriquecida con el know how de especialistas de otras empresas del sector integradas en la nuestra”. En estos momentos, la compañía, que cuenta ya con una importante presencia en el mercado norteamericano con distintos proyectos, fundamentalmente de energía termosolar, se encuentra en fase de penetración en distintos mercados demandantes de soluciones energéticas innovadoras, “mercados donde darnos a conocer y con contratación incipiente”, afirma Víctor Zaldumbide.



ESTRATEGIA

www.estrategia.net | Desde 1993 | Número 470 | 16 - 31 de mayo de 2014

[empresarial]



* LA FIRMA

“Perspectivas de crecimiento en el Metal de Bizkaia”, Jaime Fernández Alcedo, gerente de la FVEM. **P 8**



[INFORME]

Suelo empresarial, plataformas de oportunidad para aprovechar el crecimiento. **P 18-21**

* CUADERNO

Las TIC se han convertido en una herramienta imprescindible para la empresa actual, además de ser un pujante sector

|| Irizar Forge



Irizar Forge logra los primeros pedidos para sus nuevos ganchos

● Quintuplican la capacidad de los actuales y se fabricarán en 2015 ● Ha invertido 13 millones en ampliar sus instalaciones de Lazkao ● Las ventas al exterior suponen el 88% **[P 2-3]**

> CONSTRUCCIÓN

ULMA, en el segundo edificio residencial más alto

ULMA Construcción consolida su posicionamiento en India con la participación en dos proyectos singulares. Por un lado, la compañía trabaja en la construcción de la World One King Tower que, con 447 m de altura, se convertirá en el segundo edificio residencial más alto del mundo, superando a la Princess Tower (en Dubai, Emiratos Árabes Unidos). También trabaja en la Prestige Trade Tower, que se levanta en el centro financiero

de la ciudad de Bangalore, en el sudeste del país. En ambos trabajos utiliza los sistemas de trepado y encofrado que le han convertido en un referente en los grandes proyectos internacionales. Además de estos dos edificios en India, ULMA Construcción lleva adelante otros proyectos singulares en países como Polonia, Canadá, Francia, Portugal, Perú o Brasil, donde acaba de culminar un puente en la ciudad de Recife. **[P 17]**

“

En el exterior una pequeña mala decisión puede cerrarte un mercado”

Javier Moreno Oto, director de Deker Consultores de Marketing. **P 32**



> VIDRIO

Vicrila se alía con Churchill en el Reino Unido



La compañía fabricante de elementos de vidrio para hogar y hostelería Vicrila y la británica Churchill han firmado una alianza estratégica mediante la cual desarrollarán una oferta conjunta en Gran Bretaña e Irlanda del Norte (Reino Unido), según ha hecho público Luis Fernández, CEO de Vicrila. **[P 5]**

> ALIMENTACIÓN

Erkop creció un 8% en 2013

Las ventas de Erkop, holding cooperativo integrado en la Corporación Mondragón que desarrolla su actividad en los sectores de la agroalimentación y servicios, cerraron 2013 con un incremento del 8,87%, alcanzando los 208,6 millones de euros. Además, todas las cooperativas del grupo acabaron en positivo. **[P 15]**

/manufacturing Las ventas de Hegan crecen un 8,6% **[P 4]**
/Inversión El capital riesgo se recupera tras caer un 7,5% el pasado año **[P 25]**
/servicios Kendu abrirá delegación en EE.UU. **[P 27]**