

Guía para internacionalizar tu negocio



GUÍA PARA INTERNACIONALIZAR TU NEGOCIO

Índice de contenido

Introducción	5
Antes de internacionalizarse	7
¡Quiero exportar!	8
¿Quién se hace cargo de la internacionalización en mi empresa?	10
¿A quién debo dirigir mi campaña de marketing internacional?	12
Los 7 errores de la internacionalización	14
Plan de internacionalización	16
El plan de internacionalización	17
Líneas de financiación pública para pymes y autónomos	19
DGIPYME, el buscador más completo de ayudas para pymes y emprendedores	23
Internacionaliza tu web	25
Redes sociales e internacionalización (I)	27
Redes sociales e internacionalización (II)	29
Marketing ‘de atracción’ internacional para pymes	31
El idioma español como motor de internacionalización empresarial	33
El seguimiento comercial, clave en la internacionalización	35
Formas de salir al exterior	37
Internacionalización: La unión hace la fuerza	38
Implica al canal de ventas para internacionalizarte	40
Fórmula para la internacionalización de pymes: la cooperación	42
¿Qué es un agente comercial de exportación? (I)	44
¿Qué es un agente comercial de exportación? (II)	46
Negociando con distribuidores internacionales (I)	48
Negociando con distribuidores internacionales (II)	50
Joint venture: modelo de implantación en mercados exteriores	52
Contrato de máster franquicia, opción realista a la internacionalización	54
Autores	57
Raúl Alonso	58
Alicia Díaz	59
Carlos Domínguez Pacheco	60
Juan-Miguel Ferri	61
Eva María Oviedo	62
Carmen Urbano	63

Continúa en la siguiente página

Introducción

La internacionalización ha llegado para quedarse

Desde hace ya tiempo la realidad económica está haciendo ver a las empresas que la internacionalización debe ser un pilar fundamental de su estrategia, cambiando así el modelo existente. Muestra de ello es el siguiente dato: teniendo en cuenta el porcentaje sobre el PIB que supone la suma del comercio exterior –las exportaciones han crecido un 70% en los últimos diez años– y de las inversiones directas en el extranjero, nuestro país se situó en 2013 como el quinto país más internacionalizado del mundo.

En los últimos veinte años hemos pasado de no tener ninguna multinacional a contar con casi 2.500 y en la última década las empresas españolas con filiales en el extranjero han crecido un 66%. Asimismo, destaca el aumento en el número de empresas exportadoras en 2013 -del 10%- superando las 150.000.

Este es el resultado del esfuerzo que llevan realizando las empresas españolas durante muchos años, las cuales han sabido mirar al exterior a tiempo y apostar por el reto de la internacionalización como un proceso natural para su crecimiento y no sólo como una herramienta en momentos de crisis. En la economía española existen innumerables ejemplos de excelencia empresarial a nivel internacional, destacando casos de éxito en sectores como el financiero, las telecomunicaciones, la construcción, el energético, el textil o el alimentario, entre otros.

Las empresas de dichos sectores han sabido entender el mundo como un mercado global. Esto requiere un ejercicio, cada vez más amplio, de prospección y proyección considerando aspectos tan variados como la geoestrategia –donde se incluye la selección de mercados prioritarios–, el transporte y la comunicación, la tecnología o la I+D+i, entre otros.

En este complejo proceso de globalización, es fundamental la actitud colaborativa y la búsqueda de sinergias entre diversos sectores. Un caso de éxito es de la Industria de la Alimentación y Bebidas (IAB) quien, en colaboración con empresas líderes de otros sectores competitivos e internacionalizados como son Telefónica, Banco Santander, Iberdrola e Indra, implementa en la actualidad su Marco Estratégico.

Dicha industria no sólo se sitúa en la actualidad como el primer sector industrial del país y el segundo exportador, sino que representa uno de los sectores económicos con mayor potencial de futuro. En este sentido, está previsto en el Marco Estratégico para la IAB un crecimiento en ventas netas del 4% anual, la creación de 60.000 puestos de empleo sostenibles, así como el objetivo de exportar el 40% de la producción, algo que nos situaría en el ranking europeo por delante de Italia, uno de nuestros principales competidores. En esta línea, señalar que sus exportaciones llevan creciendo a una tasa media anual del 7% la última década, superando ya los 22.500 millones de euros.

Las empresas españolas que estén enfocando su estrategia hacia el exterior tienen a su disposición diversas herramientas de promoción que ofrecen tanto instituciones públicas como organismos privados, si bien, la apuesta principal debe partir de ellas mismas y con sus propios fondos. En este marco, la Federación española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), a través del plan de acciones que elabora cada año junto con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente y el ICEX, lleva desempeñando desde hace más de dos décadas una fuerte labor de apoyo a la internacionalización de las empresas de alimentación y bebidas. Una de las principales áreas de trabajo es la diversificación de sus mercados de exportación, con casos de éxito como el de China, con incrementos medios anuales en las exportaciones del 20% en la última década, y algún fracaso como el de Italia, donde los esfuerzos no se han visto recompensados.

Está claro que España en general y su IAB en particular, tienen la materia prima para buscar vías de crecimiento más allá de nuestras fronteras y consolidar un prometedor panorama en el ámbito de la internacionalización. Lograrlo exige necesariamente un alto grado de competitividad, algo que podrá traducirse en el incremento de los ingresos, la diversificación del riesgo, el aumento de la sostenibilidad de la empresa y la creación de nuevas oportunidades a largo plazo, bien sea a través de la exportación, de la entrada de capital extranjero o de la inversión en el exterior.

Todos somos ya conscientes de que el camino pasa ahora más que nunca por la internacionalización.

Jaime Palafox

Director del Departamento de Asuntos Económicos e Internacionalización de FIAB

1

Antes de
internacionalizarse

¡Quiero exportar!

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



“La exportación es la salida a la crisis” es un mantra que oímos constantemente en los medios de comunicación. Todos estamos de acuerdo en que vender nuestros productos o servicios en otros países es beneficioso y que, sin duda, hace que nuestra empresa sea más competitiva en el difícil entorno actual.

Pero ¿por dónde empezar? Es la pregunta que se plantean cientos de pymes, que consideran que el proceso de salida al exterior es una misión

imposible o algo sólo accesible para grandes empresas. Nada más lejos de la realidad.

Por otra parte, el inicio de operaciones internacionales tampoco es un camino de rosas, y toda empresa debe comprender que **el proceso de creación de un departamento de ventas internacionales supone un cambio importante para la empresa en sí misma.**

En primer lugar, se trata de una **decisión estratégica**, es decir, que tiene que estar no sólo aprobada, sino fomentada y motivada por la dirección de la empresa. Si ésta no respalda el proyecto de forma decidida, éste no llegará a buen puerto.

También hay que tener claro que **el mercado exterior no genera ventas de hoy para mañana.** Como poco, hay que considerar un plazo medio-largo para comenzar a ver los primeros resultados.

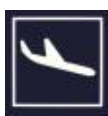
Además, toda empresa debe asignar una serie de **recursos económicos y humanos para afrontar el proceso de exportación** con una mínima base.

Recursos humanos

La persona o personas que dirijan el proceso deben tener la **adecuada formación y experiencia** para asumir el reto que vamos a iniciar. Hay que tener en cuenta que este personal se va a hacer cargo de negociar, cerrar acuerdos y gestionar las operaciones exteriores, y que va a ser la primera impresión que un potencial cliente o distribuidor tenga de nuestra empresa.

Recursos económicos

Hoy en día, podemos comunicarnos de forma rápida y ágil con cualquier parte del planeta.

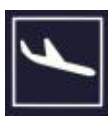


Aun así, para vender en otros países **hay que viajar**. Por tanto, la empresa debe contar con suficiente presupuesto (aunque sea mínimo) para **desplazamientos** internacionales.

Al igual que ocurre en el mercado nacional, **hay que darse a conocer**: participar en ferias, anunciarse en medios, realizar campañas de marketing...

Para tener una idea clara de los costes asociados, es recomendable realizar una planificación detallada y elaborar un **plan de internacionalización**.

En resumen, lo que pretendo reflejar en este artículo es que el acceso a mercados internacionales es asumible también para las pequeñas y medianas empresas, pero que la empresa que decida iniciar este camino deberá hacerlo con todas las consecuencias.



¿Quién se hace cargo de la internacionalización en mi empresa?

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



Perfecto. Su empresa se ha decidido a salir al exterior. La empresa está comprometida, llega el momento de empezar. ¿Y **quién va a ser el responsable de ponernos en marcha?**

Con frecuencia, se suele asignar a alguien que habla (o mucho peor, chapurrea) inglés. En algún curso he puesto como ejemplo que es como **contratar a un jefe de ventas nacional únicamente porque habla castellano.**

Otras veces, le “cae” esta tarea a alguien que está trabajando en otras áreas como administración, comercial...

Es importante comprender que el personal del **departamento de exportación/ventas internacionales es la carta de presentación de la empresa**, lo primero que ve un potencial cliente o socio comercial.

Entre las funciones que recaen sobre esta persona, por ejemplo, está la responsabilidad de marcar las líneas generales de trabajo, preparar entrevistas, realizar visitas, acudir a ferias, cerrar negociaciones, acordar alianzas, preparar documentaciones de envío de mercancía... en fin, una gran cantidad de **operaciones que requieren que quien las lleve a cabo posea una sólida formación y una experiencia adecuada** al trabajo que debe realizar.

Una operación mal gestionada en el mercado nacional conlleva multitud de gastos (devoluciones, portes, impagos...). ¿Se imagina cómo se disparan estos gastos a nivel internacional?

A la hora de contratar a un especialista en negocios internacionales, es importante tener en cuenta su formación de base, en qué sector o sectores ha trabajado, cuántos idiomas habla (al menos dos, además del español) y contrastarlo con **referencias**. Se trata de una decisión delicada. En muchos países la negociación debe cerrarla la persona que la inicia, en cuyo caso la rotación de personal si la persona elegida no es la adecuada puede llevarnos a perder toda posibilidad de completar la operación.

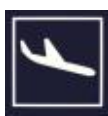
Cada vez es más común la opción de contratar a **consultores especializados para la gestión de operaciones internacionales**. Se trata de una opción interesante, que reduce enormemente costes de personal y permite contar con profesionales especialistas en comercio exterior.



A nivel operativo, un profesional externo o subcontratado aporta mucha flexibilidad. Podemos contratarlo para proyectos muy concretos, como la creación y puesta en marcha del departamento de exportación o la apertura de mercado en un país o región de nuestro interés, teniendo fecha de inicio y fecha de finalización del proyecto. De hecho, los consultores **suelen estar especializados en áreas específicas** de la internacionalización (por ejemplo, preparación del plan de internacionalización), en sectores o en países determinados.

A la hora de contratar los servicios de un especialista, la **consulta de referencias profesionales** es todavía más importante que en el caso de un asalariado.

Como conclusión, sea personal contratado o personal externo, es importante conocer los pros y las contras de cada opción y estudiar cuál es **la que mejor se adapta a nuestra empresa**.



¿A quién debo dirigir mi campaña de marketing internacional?

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



Cuando una pyme se plantea una estrategia de marketing y comunicación para la **entrada en un nuevo mercado o país**, lo habitual es que disponga de unos recursos limitados, muy inferiores a los de las grandes empresas multinacionales que ya tienen presencia en el mismo.

Por otra parte, también se va a encontrar con la dificultad añadida de **competir con las marcas locales**. Por tanto, tenemos que ser prácticos y

centrarnos en optimizar la inversión para conseguir los objetivos marcados.

Es habitual “perdersé” en **planes de marketing complicados**, demasiado ambiciosos (y costosos) o poco realistas con la situación de la empresa. Tenemos que analizar el mercado y localizar nuestro objetivo primario, es decir, el punto a partir del cual vamos a desarrollar el acceso al mercado.

De nada sirve una campaña de comunicación que impacte al consumidor, por muy bien elaborada que esté, si luego éste no puede encontrarlo en el punto de venta.

En marketing, existen dos términos para referirse a estrategias de comunicación: *PUSH* y *PULL*.

Estrategia *PUSH*

Literalmente *push* significa empujar. Mediante una estrategia de este tipo lo que vamos a hacer es **centrar la comunicación y las ventas hacia el canal de distribución**, haciendo que éste se interese en que nuestra gama de productos forme parte de su cartera.

Dentro del canal, nos dirigiremos a distribuidores, mayoristas, agentes comerciales y/o minoristas, dependiendo del perfil de cada país. Ellos son los que van a tomar la decisión de comprar nuestro producto en primer lugar, siendo a los que hay que vender las bondades de nuestra empresa y las ventajas de nuestros productos.

En general, podemos decir que esta estrategia es especialmente interesante para **introducirse en nuevos mercados**, en los que nuestra marca no es conocida y, por tanto, no hay una demanda del consumidor local.



Además, dirigirse al canal nos va a permitir conocer las características del producto, las costumbres del sector en el país, los rangos de precios, las tendencias futuras, la competencia local / internacional. También nos **orientarán sobre las adaptaciones** que pueda precisar nuestro producto y nos transmitirán sus necesidades. Recordemos que son los compradores profesionales.

Ejemplos de estrategias *PUSH*:

- Participación en **ferias** profesionales.
- Inserciones publicitarias en **revistas** sectoriales.
- **Viajes** de prospección comercial.
- Anuncios en **colegios oficiales** de agentes comerciales.

Estrategia *PULL*

Pull se traduce como tirar. Podemos decir que una estrategia *PULL* pretende que **el consumidor** sea el que pida el producto al canal.

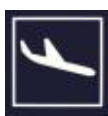
El canal, al **detectar una demanda por parte del cliente**, localiza al proveedor de dicho artículo y lo incluye dentro de su catálogo. Se genera así una mayor imagen de marca y una mejora de la posición negociadora ante los distintos escalones del canal de distribución.

Desde mi punto de vista, ésta es la **estrategia de comunicación más adecuada cuando ya tenemos presencia** en el país o mercado, ya que “obliga” a la distribución a mantener nuestros productos dentro de su cartera.

Además, nos **ayuda a aumentar cuota y presencia en el mercado**, ya que se genera interés en puntos de distribución /venta con los que no se trabaja.

Ejemplos de estrategias *PULL*:

- Campañas de comunicación en televisión / radio / prensa / revistas.
- Campañas de comunicación en **redes sociales** específicamente dirigidas al consumidor (Facebook, Twitter, etc.).
- Paneles y **cartelería** exteriores.



Los 7 errores de la internacionalización

Carmen Urbano (@carmenurbano)



La internacionalización es una obligación y ha de entenderse como un modo de afrontar tanto la vida como nuestros negocios.

La globalización e Internet nos empujan a la internacionalización. Vivir en nuestros tiempos implica aprovechar las oportunidades de un mundo global.

Con base en mi experiencia de más de dos décadas trabajando en proyectos internacionales, estos son los **principales errores** que veo con

frecuencia:

1. **No entender correctamente la amplitud del concepto.** Y es que internacionalización es mucho más que vender fuera de nuestras fronteras. Significa también comprar donde se encuentren las oportunidades, buscar socios extranjeros, prestar servicios a extranjeros en España, tener una tienda virtual internacional, deslocalizar producción, implantarse en el exterior, participar en licitaciones internacionales y proyectos europeos, etc.

2. **No aprovechar el conocimiento internacional y la multiculturalidad** imperante, tanto en nuestra sociedad como a través de un medio global como Internet. La falta de motivación personal y de responsabilidad es grave en muchos casos. Si no somos internacionales como personas y profesionales, tampoco lo serán nuestros negocios...

3. **Esperar a que nos internacionalicen**, es decir, basar nuestra estrategia en ayudas y subvenciones para acometer proyectos e inversiones internacionales. Si esperas ayuda económica para abrirte al exterior, mi consejo es que te olvides. Otra cosa bien distinta es aprovechar todos los recursos públicos existentes, que por cierto son bien numerosos: formación, información, acompañamiento, visibilidad exterior, etc.

4. **No fomentar los contactos profesionales con extranjeros**, es decir, no aprovechar el potencial que tiene por ejemplo, el turismo internacional en España, con más de 60 millones de extranjeros que nos visitan cada año, y que en su mayoría se enamoran de nuestro país. Otro ejemplo es el interesante *networking* internacional que se desarrolla en algunas redes



como LinkedIn y que muy pocos aprovechan...

5. Un hecho que a mi entender es todavía más grave: **no contar con bases de datos digitales adecuadas y bien categorizadas (segmentadas) desde la juventud**. Cuántas empresas veo que no tienen más que fichas contables de sus clientes... y cuántos jóvenes que sólo mantienen sus “amigos” en las redes sociales... De las posibilidades del *Social CRM* ni hablamos, aunque deberíamos estar ya todos “practicando”.

6. Y hablando de juventud, el sexto error es **creer que perdemos talento cada vez que un español se va a trabajar al extranjero**. Un español en el mundo tiene que verse como una oportunidad, como una “pica en Flandes”, como una “punta de lanza” que abra puertas y contribuya a la internacionalización.

7. Y siete, número mágico, **la falta de paciencia**. En internacionalización empresarial los resultados no son a corto, sino más bien se perciben a medio y largo plazo. Y termino, la “paciencia” significa recursos, no digo más.



2

Plan de internacionalización

El plan de internacionalización

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



En España somos poco dados a la planificación y a la elaboración de estrategias a medio y largo plazo. Afortunadamente, cada día esta mentalidad va cambiando y los directivos van siendo cada vez más conscientes de las **ventajas de fijar una hoja de ruta que marque el camino que debe seguir la empresa.**

Pero ¿qué es un plan de internacionalización y para qué sirve? Podemos llamarlo plan de exportación, de acceso a mercados exteriores o de internacionalización, pero se trata de un plan de negocio enfocado principalmente a afrontar de forma concreta y organizada nuestro proceso de salida al exterior. **Su redacción supone un excelente ejercicio de autocrítica y análisis exhaustivo.**

Para su redacción, es conveniente contar con la colaboración de todo el equipo directivo, así como de todo el personal que vaya a participar en el proyecto (comercial, administración...). De esta forma, además de obtener información lo más real posible, conseguiremos que el equipo conozca el proyecto y se comprometa con él.

El plan debe ser honesto, realista y concreto, de tal forma que **los resultados puedan ser medidos y analizados en el tiempo.**

A nivel general, podemos decir que un plan de internacionalización debe contener los **siguientes elementos:**

- En primer lugar, **un análisis detallado de nuestra empresa**, una foto fija del momento de partida, sabiendo con qué contamos para la puesta en marcha: recursos económicos, humanos, cartera de productos, medios de producción... En este punto podemos aprovechar la información que contenga nuestro plan de marketing o cualquier valoración estratégica que nos hayan realizado, siempre que correspondan a la situación actual y que sean realistas.
- Una **selección de mercados objetivo** en los que centrar nuestras acciones comerciales. Es muy importante concretar en qué mercados vamos a centrar nuestros esfuerzos. No suele ser recomendable abordar más de 3 o 4 a la vez. De lo contrario, nuestras acciones se dispersarían y serían poco efectivas. Algunos planes incluyen la "Fase 2", es decir, una selección de mercados en los que centrar sus acciones una vez que ya han accedido a los seleccionados en la "Fase 1". A nivel personal, es algo que no recomiendo, creo que es mejor afrontar cada fase



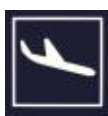
en su momento.

- Un **plan de acción para cada mercado** en el que nos queremos introducir, seleccionando el nicho de mercado en el que vamos a competir y el canal de distribución que vamos a utilizar.
- Una estimación y una **previsión financiera** de las acciones que se vayan a realizar: adaptaciones de producto, viajes comerciales, participación en ferias, acciones de promoción...
- Previsión de resultados y **fijación de objetivos**.

Este documento debe ser de fácil manejo y comprensión. No nos servirá de nada tener un plan de negocio de 300 páginas acumulando polvo en una estantería.

Tampoco sirve de nada un plan que no se pueda modificar y corregir. Es conveniente revisarlo periódicamente (una o dos veces al año como mínimo), actualizar su contenido y añadir la experiencia que la empresa va adquiriendo, los resultados, propuestas de mejora, nuevos países objetivo o países descartados...

Independientemente de estas recomendaciones generales, lo esencial en el plan de internacionalización es marcar el camino que se ha de seguir, fijar un rumbo y que los recursos dedicados se aprovechen de la mejor manera posible.



Líneas de financiación pública para pymes y autónomos

Alicia Díaz (@alidiazsan)



La financiación es el principal *handicap* para muchas pymes y autónomos. El crédito no fluye y, sin fondos, es imposible montar un negocio o dar continuidad al existente.

La mayor parte de los empresarios y emprendedores recurre a ahorros propios, de la familia y de amigos, pero existen **diversas líneas de financiación externas**, tanto públicas como privadas, que muchos desconocen o que descartan de antemano, al pensar que no van a

concedérselas.

Dejando al margen la financiación privada, que daría para otro *post*, recientemente asistí a una jornada, “¡Quiero financiación!”, organizada por el Club del Emprendimiento, en la que se abordaron las principales líneas de financiación pública para pymes y autónomos, y descubrí algunas muy interesantes que desconocía:

Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Es un banco público, adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad, que cuenta con la garantía del estado español. Sólo tiene una oficina en Madrid, con unos 300 empleados.

Sus líneas de mediación se canalizan a través de entidades de crédito privado por intermediación bancaria, y **están abiertas a todas las empresas, independientemente de su tamaño**, pero la mayor parte de las que acceden son pequeñas empresas, autónomos y micropymes con necesidades de financiación también pequeñas.

Sus **características más relevantes** son:

- No aplican comisiones.
- Los términos y condiciones de financiación las establece el ICO, independientemente de la entidad colaboradora que conceda el préstamo.
- Plazos de amortización de 1 a 20 años, con posibilidades de carencias.
- No se requieren muchos trámites burocráticos para solicitarlas.
- Préstamos de hasta 10 millones de euros.
- Tipos de interés preferenciales.

La financiación se centra en dos grandes áreas de actividad:



1. Empresas y emprendedores. Líneas disponibles en la actualidad:

- Empresas y Emprendedores 2014.
- Garantía SGR/SAECA 2014.
- Pagarés y Bonos de Empresas 2014.
- Innovación Fondo Tecnológico 2013-2015.
- Comercio Minorista 2014.

2. Internacional y exportadores. Líneas disponibles:

- ICO Internacional 2014.
- Exportadores Corto Plazo 2014.
- Exportadores Medio y Largo Plazo 2013-2014.

Empresa Nacional de Innovación (ENISA)

ENISA es una empresa pública dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Su objetivo es actuar de **prestamista de riesgo de la pyme española, no de autónomos**, y dinamizar el mercado de capital riesgo.

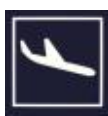
Se trata de préstamos participativos, en los que no se exigen garantías ni avales, el tipo de interés está vinculado a los resultados, con deuda subordinada, patrimonio contable en caso de liquidación e intereses deducibles del Impuesto de Sociedades.

Sus **principales características** son:

- Vencimiento a largo plazo (4 a 9 años).
- Largo periodo de carencia (1 a 4 años).
- Intereses: Fijo (EUR + %) + variable (BAI/FP).
- Cuantía: de 25.000 a 1.500.000 euros.

Para poder solicitar estos préstamos, es preciso:

- Presentar un proyecto viable, desde el punto de vista técnico y económico (plan de negocio).
- Solvencia de la estructura financiera y económica (fondos propios).
- Estados financieros auditados (para operaciones aprobadas por importe superior a 300.000 €) y cuentas depositadas en el Registro (para las demás).
- Cualquier sector de actividad, excepto inmobiliario y financiero.



Estas son actualmente **sus líneas de financiación:**

- **Jóvenes Emprendedores**, para crear empresas.
- **Emprendedores**, para constituir empresas con una ventaja competitiva clara.
- **Competitividad**, para pymes que contemplen mejoras competitivas en sus negocios.
- **Mercados Alternativos**, para pymes con proyectos de consolidación, crecimiento e internacionalización.
- **Fusiones y adquisiciones**, para pymes con operaciones societarias que impliquen ventajas competitivas.
- **Línea Agenda Digital**, para emprendedores y pymes que impulsen el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

Entidad pública empresarial dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, cuyo objetivo es **financiar proyectos tecnológicos, no empresas**, desde su desarrollo hasta su internacionalización. También actúa como evaluador externo en programas de financiación de proyectos de I+D+i.

Principales características de las ayudas CDTI:

- Siempre abiertas, sin convocatoria previa (salvo excepciones).
- Alta cobertura de financiación: de hasta el 75% (excepcionalmente el 85%) con un tramo no reembolsable (subvención) y otro reembolsable (préstamos).
- Características variables del tramo no reembolsable, según la tipología del proyecto, de la empresa y de la comunidad autónoma.
- Se recogen gastos desde la solicitud preliminar.
- Ser una sociedad mercantil.

El CDTI, a la hora de conceder la financiación, se rige por los siguientes puntos:

- Realiza una triple evaluación: tecnológica; capacidad de la empresa y el equipo; y rentabilidad económica de la propuesta.
- Casi siempre pide garantías adicionales (avales, afianzamiento...).
- Orientación del proyecto al mercado.
- Aspectos diferenciales para una propuesta ganadora: exportación, generación de empleo (no necesaria), de elevada cualificación, subcontratación de universidades, colaboración internacional (programas bilaterales).
- Informe para deducciones fiscales.



Cuenta con **diferentes programas, tanto a nivel nacional como internacional:**

- Financiación de proyectos de I+D+i y de creación y consolidación de empresas de base tecnológica.
- Financiación de empresas innovadoras y de base tecnológica.
- Internacionalización de la I+D+i.



DGIPYME, el buscador más completo de ayudas para pymes y emprendedores

Eva María Oviedo (@EvaOvix)



En España el acceso a la **financiación**, tras la búsqueda de clientes, se ha convertido en **uno de los mayores problemas para las pymes**, y en el caso de los **emprendedores**, en un tema crítico a la hora de iniciar un nuevo proyecto.

La coyuntura económica que vivimos desde luego no es la más favorable, lo que hace todavía más necesario tener un conocimiento global de las ayudas que existen, las posibilidades de financiación y los canales de asesoramiento

empresarial más adecuados. Entre los instrumentos de acceso a las ayudas públicas más completos que hay actualmente está el **“Buscador de Ayudas”** de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME).

Se trata de un servicio gratuito de consulta y difusión de las ayudas y subvenciones convocadas por las Administraciones Públicas, por el que cualquier persona puede **recibir información adaptada a su perfil**.

Pedro Barahona, responsable de Informática de la DGIPYME, explicó recientemente en el Foro “¡Quiero Financiación!”, algunas de las ventajas de este buscador, cuyo objetivo es agrupar toda la información oficial de organismos públicos, ordenarla, estructurarla y hacerla más comprensible.

Cualquier pyme, empresario o emprendedor que haya tenido que consultar la **gran cantidad de boletines oficiales** que se publican diariamente, en busca de ayuda pública, sabe muy bien que se trata de **un camino complejo y “farragoso”**. A excepción de alguna Comunidad Autónoma, que sí estructura y difunde bien la información, en general hablamos de un ámbito caótico, en el que no son pocos los que se “desorientan”, desconocen dónde encontrar lo que realmente les interesa, e incluso se encuentran con problemas a la hora de interpretar los textos oficiales de los distintos Boletines Oficiales del Estado.

Esta plataforma precisamente lo que hace es **facilitar esa labor de búsqueda, resumir los contenidos, sectorizar, aglutinar y ordenar toda la información sobre ayudas dirigidas a la pyme**, además de hacer un seguimiento actualizado de todos los boletines, nacionales, autonómicos, provinciales y de los portales web de los organismos públicos relacionados con los departamentos ministeriales. Una de las grandes ventajas es que el usuario no tiene por



qué leer cada texto oficial completo, sino que puede acceder a una [sencilla ficha](#) con los datos más relevantes de cada ayuda (destinatarios, ámbito, vigencia, etc.) o si lo prefiere al [texto íntegro](#). Además dispone de un buscador con los [programas europeos](#) dirigidos a empresas.

El usuario también tiene la opción de crear su propio perfil, según sus intereses, sector o zona geográfica para acceder directamente al tipo de ayuda que necesita. Por ejemplo, si quiere que solo le llegue la información sobre ayudas que ofrece Madrid al sector del comercio, selecciona los filtros y una vez suscrito le llegaría únicamente esa información actualizada y concreta a su correo electrónico. En la propia plataforma también dispone de la opción de [guardar](#) sus propias búsquedas, y además de las consultas personalizadas, también puede acceder a otras consultas ya “prediseñadas” como por ejemplo las ayudas para la [creación de una empresa](#).

El buscador está ubicado dentro del [Portal ipyme](#), un espacio dedicado por completo a pymes y emprendedores que no solo contiene información de ayudas y subvenciones públicas, sino que además dispone de otras herramientas, como por ejemplo una muy útil para que un emprendedor pueda crear de forma gratuita su propio [Plan de Empresa](#) con un formato válido para presentarlo ante cualquier entidad financiera, exponer su proyecto ante terceras personas o incluso para planificarse él mismo según los pagos e ingresos que tenga previstos. Otro servicio interesante del portal es el de [autodiagnóstico de actitudes emprendedoras](#), que orienta y permite saber si un proyecto tiene viabilidad y posibilidades de éxito.

En definitiva, la información de este espacio es muy variada, quizás el tema de “Ayudas”, por ser uno de los más críticos para las pymes y emprendedores, nos ha parecido destacable, pero también se pueden encontrar otros datos de interés, como información sobre los [PAE](#) (Puntos de Atención al Emprendedor) públicos y privados que existen en España, clasificados según su nivel y calidad de tramitación; un simulador de [proyectos empresariales](#), que permite “ensayar” una idea empresarial, e incluso un apartado para [constituir una empresa por Internet](#).

La web tiene una parte importante dedicada al asesoramiento, que sirve para aclarar las dudas habituales que por ejemplo le puedan surgir a un emprendedor antes de poner en marcha su proyecto, como puede ser la elección de la [forma jurídica de la empresa](#) que más se ajustará a sus necesidades, entre otras muchas cuestiones.



Internacionaliza tu web

Carmen Urbano (@carmenurbano)



“Traducir no es internacionalizar”, esta suele ser la frase más compartida en redes durante todas mis presentaciones y formaciones específicas sobre [marketing online internacional](#).

Si bien ya es complicado tener una buena comunicación *online* para un mercado local, lo es aún más para los mercados exteriores. **El posicionamiento en Internet es local y específico.** Las empresas deben tener muy claro que una web multiidioma sin más estrategia

internacional no garantiza presencia exterior.

Me entristece ver cómo empresas con potencial y recursos para invertir, cuentan con una presencia online que no refleja ni su esencia ni su diferencia. **Falta estrategia.** Existe la creencia de que una web es únicamente responsabilidad del “informático” y dejamos en sus manos nuestra [comunicación y estrategia internacionales](#), aun cuando carezca de la formación suficiente en internacionalización.

Crear una web internacional es complicado y merece la misma atención que dedicaríamos a otros medios de promoción y comunicación, ya que será nuestra **tarjeta de visita global**. Sabemos que sin estrategia no hay marketing, así que si vuestras empresas no tienen claro su objetivo internacional y que la internacionalización *online* necesita también recursos, va a ser difícil una coherencia en la Red.

A continuación comparto algunas **claves** que considero son la base para la creación de un portal web con enfoque internacional (parte I):

1. Cada mercado es un mundo, por eso es vital definir a qué mercado va a ir dirigido nuestro mensaje, ya que puede ser merecedor de un contenido y una imagen distintos a la versión nacional. **Olvidemos el traducir literalmente** las páginas de español a un montón de idiomas.

2. **Traducir al inglés no significa que nos vaya a entender todo el mundo.** El contenido de una web internacional no puede ser una simple traducción al inglés, es necesario hacer un trabajo de adaptación al lenguaje sectorial de nuestro mercado objetivo y a los criterios de búsqueda locales en su buscador principal.



3. **No recomiendo usar banderas** para la segmentación del idioma. Pueden herir susceptibilidades en algunos países o crear confusión. Imaginemos a un irlandés haciendo clic en la bandera de Reino Unido para ver la versión en inglés, o a un oriundo de Brasil haciendo clic en la bandera de Portugal, cuando su idioma se llama brasileiro...

4. Usar **fotos y vídeos** es fundamental para lograr posicionamiento en buscadores, sin embargo, hay que tener cuidado con aquellas imágenes que no se adapten a los gustos o costumbres de nuestro mercado meta.

5. El contenido multimedia debe **etiquetarse** correctamente con palabras clave, que deben ir separadas con guiones bajos o medios.

6. Cuidado con la **simbología de los colores** en algunos países.

7. Atención con la elección del dominio, recordemos que no necesariamente tiene que ser nuestra marca comercial. Pueden usarse palabras clave que definan nuestro negocio o servicio en el idioma elegido y según criterios locales.

8. **Evitar tecnologías que dificulten la descarga** (no en todos los países tienen acceso a la red con alta velocidad y, además, el parque de ordenadores no será precisamente “moderno” en muchos casos).

9. **Los textos deben ser editables**, es decir, deben estar programados de forma tal que se puedan cortar, copiar y pegar.

La comunicación *online* es una gran oportunidad de expansión a otros mercados. Pero no olvidéis que el **éxito** dependerá de los fundamentos que sostengan vuestra estrategia internacional. **Hay que poner el foco, segmentar y priorizar mercados**, tanto en el mundo *offline* como en el *online*.



Redes sociales e internacionalización (I)

Carmen Urbano (@carmenurbano)



Desde que aprendí cómo apoyarme en Internet para exportar, allá por 1999, no he dejado de investigar y practicar con todas las herramientas de marketing *online* que he sido capaz de asimilar. Basándome en mi experiencia profesional, os hablo en este *post* del potencial de la web 2.0 y, más en concreto, de lo fundamental que es el [trabajo bien hecho en redes sociales](#) para favorecer los procesos de internacionalización de nuestras pymes.

¿Qué ha cambiado en los últimos años?: **People have the power**, somos “prosumidores”, producimos contenidos, no solo los consumimos, y además **nos gusta recomendar o no** recomendar... Las redes sociales son inmensas bases de datos que nos ayudan a segmentar, y el *social CRM* (Customer Relationship Management), la inteligencia competitiva social, el *social branding*, el *networking* internacional, etc., son disciplinas que hay que contemplar para definir nuestras estrategias de posicionamiento exterior.

Empresas y marcas necesitan el compromiso de las comunidades *online*, el famoso *engagement*. Y también, según todos los indicios, no hay estrategia SEO (*Search Engine Optimization*) que se precie sin SMO (*Social Media Optimization*), sin un buen complemento de la web social. ¿Por qué no entonces apostar por la socialización de mi marca para el posicionamiento internacional? Parto de la premisa de que todos entendemos que en el mundo global de Internet, **hoy ya no es suficiente con una web traducida** a los idiomas más hablados, para que nos encuentren en todos los países donde tenemos el punto de mira... Lo de la web corporativa con banderitas y traducciones literales a idiomas, como si nuestro producto se vendiera igual en Madrid que en Moscú, ha pasado a la historia.

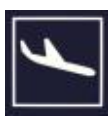
Primera dificultad que hay que tener en cuenta: **cada mercado es un mundo** y, por muy obvio que parezca, cada país puede jugar con sus propias reglas del juego, en cuanto a redes más utilizadas, y por supuesto en cuanto a perfiles de usuarios y tendencias de utilización. Alguna dificultad más: nuestra competencia *online* suele no ser la misma que en el mundo *offline* y las reglas del mercado destino objetivo tampoco serán las mismas a las que estamos acostumbrados.

Claves: inteligencia competitiva y de mercados, patrones de comportamiento, posicionamiento de marca y sobre todo **adaptación**. Incido en este punto en la



complementariedad *on/off* para definir una estrategia de comunicación. De momento Internet y las redes no son suficientes para aportarnos lo que supone el viaje de prospección *in situ*, pero sin duda nos ayudan a prepararnos y a optimizar recursos. Cuanto más sepamos, menos erraremos...

No pensemos siempre en redes generalistas como Facebook, como la panacea, por muchos millones de usuarios que tenga en el mundo. En estrategias internacionales con frecuencia se acude a redes sectoriales, corporativas y específicas para la internacionalización, que nos aportan un punto de vista profesional y una oportunidad para adquirir conocimientos y contactos en cada mercado destino. Ejemplos más utilizados en España: LinkedIn, Xing, Viadeo, La Cancillería, Weexin, la propia red del ICEX, o de Españoles por el Mundo, la red de Mundo Spanish, GlobalLink, InoBasque... Y valga la redundancia, “todo un mundo por descubrir y aprovechar”.



Redes sociales e internacionalización (II)

Carmen Urbano (@carmenurbano)



Continuando con el valor de las **redes sociales para la internacionalización**, me gustaría abordar primero una pregunta que me suelen plantear quienes me escuchan cuando hablo de redes *online*: **¿todas las empresas tienen que estar en las redes sociales?** Mi respuesta siempre es la misma: **sí**. Nunca estar por estar, sino tener presencia en base a una estrategia. Es necesario trabajar la parte social de las redes, porque sin duda apoya cualquier proceso de internacionalización. Las redes no solo sirven para

“vender”, practiquemos cuanto menos la “*inteligencia*”...

Bajo mi visión, las redes sociales internacionales más populares tipo **Facebook** son también una gran oportunidad para marcas y empresas, aunque hay que tener en cuenta que no fueron concebidas en sus orígenes con una finalidad comercial, ni mucho menos para practicar marketing internacional. Aún así son interesantísimas **bases de datos de personas, marcas y tendencias**, que merecen investigación a la hora de conocer mercados exteriores.

Para la inteligencia competitiva, el *feed-back* de comunidades, localizar *influencers* y el *branding* internacional, **Twitter** me parece una herramienta excepcional. Más de 500 millones de usuarios en el mundo... ¿Quién no practica todavía con su búsqueda avanzada? Para obtener **información en tiempo real** de un determinado tema hay veces que no tiene precio.

Y qué decir de **Youtube**, tercera plataforma del mundo tras Facebook y Google. El **vídeo marketing** es básico para cualquier empresa, y todavía hay muy pocas que aprovechan todo el potencial de esta red internacional. ¿Por qué no tenemos vídeos orientados a nuestros mercados destino? Es relativamente sencillo y muy eficaz.

En cuanto al **networking**, fundamental para la apertura exterior, contamos con varias redes interesantes con contenido quizá “más profesional”, como LinkedIn, Viadeo y Xing, las tres plataformas más internacionales y populares, **sobre todo LinkedIn**. Un profesional de la internacionalización debe trabajar su perfil y sus redes de *networking*, *win to win*, compartir para también recibir. ¿Quién no consulta el perfil de LinkedIn cuando tiene que reunirse con un desconocido?, ¿quién tiene todavía solo su perfil en español?, ¿quién no participa en grupos sectoriales internacionales específicos?

Existen también **redes específicas, sectoriales y corporativas** que facilitan la



internacionalización. Os animo a investigar sus posibilidades. Destaco:

- **La red del ICEX**, formada por profesionales de la internacionalización de todo el mundo que interactúan en varias plataformas sociales. El ICEX comunica tanto en las **redes generalistas como en las corporativas**, y también cuenta con campañas sectoriales específicas y orientadas geográficamente. ¿Quién no está en contacto con analistas de mercado ICEX en OFCOMES internacional?, ¿quién no sigue la actividad del ICEX en LinkedIn?
- **Mundo Spanish**, red de españoles con negocios en el extranjero. ¿Quién mejor que un español ya implantado en un destino para apoyar nuevos proyectos? La solidaridad española existe. Con este espíritu también resalto a los **“Españoles por el Mundo”**. Yo misma he utilizado esta red para mis estrategias internacionales.
- **Weexin**, creada por Empresa Exterior, agrupa a profesionales y empresas inmersos en el comercio internacional, permitiendo interacción con clientes y colaboradores potenciales en destino. El único requisito es contar con líneas de negocio en el extranjero o tener previsto comenzar a operar en otros países.
- **La Cancillería**, orientada a incentivar la exportación de productos y servicios de los países de Latinoamérica. Cuenta con la posibilidad de promocionar productos con fotografías y vídeos, anuncios clasificados de ofertas y demandas internacionales, así como participar en blogs y foros temáticos.

Os señalo también dos iniciativas de las Comunidades Autónomas de **Aragón y País Vasco** que me parecen interesantes:

- **AREX Network**: red de empresas tractoras aragonesas en el exterior que pretende apoyar con su experiencia a otras empresas con objetivos complementarios.
- **BasquedINT**: red social de colaboración 2.0 pensada para el impulso, fomento y aceleración de la internacionalización de las empresas vascas.

Cada sector puede tener también sus propias redes y plataformas internacionales, como por ejemplo:

- **Maquiclick**, red que ha nacido con el apoyo de la patronal catalana Pimec, y tiene como objetivo incentivar el sector de la maquinaria industrial española en el exterior.

Como veréis, contamos con un amplio abanico de posibilidades. No olvidéis que somos más de 2.000 millones de internautas en el mundo y que una buena parte utilizamos todos los días las redes... Os recuerdo que según los últimos datos estadísticos, **los internautas pasan ya más tiempo en redes sociales que buscando información en buscadores**. Otro dato más que debemos tener en cuenta es que las estrategias de posicionamiento SEO (optimización en motores de búsqueda) en buscadores cada vez se apoyan más en el SMO (optimización de los medios sociales), y si hablamos de SEO internacional, el trabajo bien hecho en redes sociales de mercados destino es fundamental para la visibilidad que necesitamos, para que quien nos tiene que encontrar nos encuentre...



Marketing ‘de atracción’ internacional para pymes

Carmen Urbano (@carmenurbano)



El marketing de atracción o de entrada vía web (*inbound marketing*) es una metodología que utiliza de un modo coordinado varias técnicas de marketing *online* con **objetivos** diversos, siendo los más relevantes:

- Generar tráfico y visitas de calidad hacia un sitio web.
- Llamar la atención sobre el visitante para que se convierta en *lead*, en oportunidad de negocio,

dejando alguno de sus datos de contacto en nuestro sitio web.

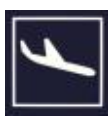
- Gestionar los *leads* o contactos con su correspondiente historial comercial y social de interés para la empresa.
- Crear contenidos que satisfagan necesidades.
- Socializar la construcción de una marca y su comunicación.
- Fidelizar y “enganchar” a los clientes para que repitan y prescriban.

Las **técnicas** son muy variadas: posicionamiento SEO internacional, páginas de aterrizaje, *emailings* y boletines de permiso, marketing en redes sociales, blogs de empresa, redes verticales, social CRM, etc., pero sin duda el contenido es la espina dorsal. **Sin contenido de valor no hay marketing de atracción posible.**

Generar contenido de valor, que satisfaga necesidades, que sea capaz de fidelizar y enganchar, no es tarea fácil, y para una empresa con objetivos internacionales supone varias tareas, siendo la fundamental **conocer al cliente objetivo**. ¿A qué segmento de clientes me dirijo?

En un entorno global como es Internet, mis “clientes web” pueden ser consumidores finales de mi producto o bien canales de comercialización intermedios, o incluso prescriptores que me faciliten la llegada a cualquiera de los anteriores. Lo más complicado llega cuando tenemos que localizarlos en la red: ¿en qué lugar geográfico los encuentro?, ¿cómo se comportan?, ¿dónde se comunican? Hablamos entonces de **selección de mercados y clientes**, entendiendo como mercados una zona geográfica en la que localizo mi tipología de clientes y también una tipología de cliente que se encuentra en múltiples zonas geográficas.

En ambos casos, **el contenido deberá adaptarse, localizarse e incluso personalizarse**. ¿Por qué entonces seguimos traduciendo a idiomas webs pensadas para un mercado local o nacional? Hoy una web multilingüe con contenidos idénticos e “impersonales” en varios idiomas no garantiza que todo el mundo entienda el mensaje que quiero transmitir, sino más



bien al contrario, da sensación de no entender las reglas básicas del marketing *online* internacional, no somos el centro del universo y cada mercado es un mundo...

Un apoyo fundamental en la creación de contenido internacional e “internacionalizable” es el material multimedia, sobre todo **el vídeo**.



El idioma español como motor de internacionalización empresarial

Carmen Urbano (@carmenurbano)



El idioma español es un **vehículo que favorece la internacionalización** y constituye una gran oportunidad de negocio *per se*.

Sirvan de ejemplo algunos datos recientemente publicados por el Instituto Cervantes y la Fundación Telefónica, que nos aportan visión sobre su potencial:

- El español es el **segundo idioma más hablado en el mundo** como lengua nativa, con más de 500 millones de hispanoparlantes, después del chino mandarín, que cuenta con más de mil millones.

- Se estima que en **los Estados Unidos un 30% de la población será hispanoparlante** en 2050, lo que hará que, según todos los indicios, se convierta en el mayor país hispanoparlante del mundo, con más de 130 millones, el triple que en la actualidad.

- Es el **tercer idioma más utilizado en Internet** por número de usuarios, después del inglés y el chino. Teniendo en cuenta que el mandarín suelen hablarlo sólo sus nativos, el español se sitúa como el segundo lenguaje de comunicación en Internet.

- El español es el **segundo idioma más utilizado en redes sociales** como Facebook y Twitter, después del inglés.

- En términos económicos, la industria derivada del español como idioma **aporta más del 15% del PIB de España**. Sectores principales: cultura, educación, edición, comunicaciones, publicidad, *call centers*, entorno digital e industrias conexas como las papeleras o el turismo. A todos nos han enseñado que el inglés es el idioma de los negocios, todos tenemos la preocupación que supone China con su mandarín, muchos miramos también hacia el francés y el alemán como idiomas que favorecen el comercio exterior con nuestros principales mercados exportadores, y **todos deberíamos ser más conscientes de la oportunidad que supone el español en el ámbito internacional**. Compartir un idioma, en este caso el español, tiene un efecto económico multiplicador, favorece los intercambios de bienes y servicios.



¿Somos conscientes de que existen 21 países hispanoparlantes? Pensemos en Hispanoamérica como mercado y también en los EE.UU.

El turismo es un sector que merece la pena resaltar, no sólo porque España es uno de los destinos más deseados del mundo, sino porque nuestro sector turístico es referente mundial en múltiples aspectos. Importante la internacionalización inversa que supone el turismo idiomático, por ejemplo, y crucial también la labor de las empresas españolas y de españoles en el extranjero. Y en este aspecto me gustaría resaltar la comunidad de viajeros y el turismo “Mundo Spanish”, una nueva forma de hacer turismo a través de los negocios turísticos de la comunidad española por el mundo.

En resumen, el español, motor de internacionalización. Vale la pena tenerlo en cuenta en nuestras estrategias empresariales.



El seguimiento comercial, clave en la internacionalización

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



Seamos honestos. Los españoles no somos conocidos por nuestra constancia. Muchas muestras hay de ello, lo cual entorpece en ocasiones un **primer encuentro o negociación** con un potencial cliente. Cualquier persona que participe en **misiones comerciales**, ferias internacionales o realice viajes de prospección reuniéndose con nuevos contactos o socios comerciales, habrá escuchado alguna de las siguientes frases:

“Recuerdo un contacto con una empresa española, pero...

... vino, me visitó y nunca supe nada más de él”

... no me envió las muestras acordadas”

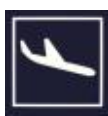
... no respondía a mis correos electrónicos”

A la hora de plantearse el **acceso a un nuevo mercado**, debemos ser consecuentes con la decisión. El primer contacto es fundamental. No importa si uno es una gran empresa o una micropyme con un producto muy especializado, el cliente quiere que le atiendan bien, que se preocupen y que lo cuiden.

El **seguimiento comercial** es una de las tareas más importantes en el proceso de ventas internacionales. Se trata de uno de los puntos clave en los que se demuestra la seriedad, la profesionalidad y se genera la **confianza**: nuestro cliente debe saber que puede contar con nosotros, que le escuchamos y le atendemos.

Muchas empresas han dejado de ir a misiones comerciales (organizadas por organismos públicos o no), porque dicen que no sirven para nada. Uno va al país, le reciben... y luego nada. Olvidando por un momento que es posible que la misión estuviese **mal organizada** desde un principio, hay que preguntarse por qué no se han obtenido resultados.

En primer lugar, debemos **preparar a conciencia** cualquier evento de prospección comercial, intentando conocer al máximo las empresas que vamos a visitar. Cuanta más información previa tengamos, mejor podremos preparar el encuentro y, por tanto, tendremos más posibilidades de realizar propuestas interesantes.



En segundo lugar, una vez finalizada la reunión y regresado a nuestro despacho, **hay que realizar el seguimiento y mantener una adecuada comunicación** con un posible cliente.

¿Nos pidió muestras de una determinada gama?

¿Había que realizar una oferta en unas condiciones específicas?

¿La persona con la que nos reunimos nos consultó si era posible alguna adaptación del producto?

Todas las **cuestiones planteadas** deben ser respondidas, idealmente en la semana posterior al viaje, para que el contacto no se “enfrie”.

Aprovecho este punto para añadir que, generalmente, no sirve de nada ir a un país, visitar a una docena de empresas y no volver jamás. Debemos ser **consecuentes y constantes** para conseguir resultados. Las relaciones con los clientes, para generar confianza, hay que cuidarlas, mimarlas y ser exquisitos.

Por tanto, aquí apunto algunos trucos para que un seguimiento comercial sea eficaz y nos permita abrir un canal de comunicación fluido:

- Tras retornar de un viaje, feria o misión comercial, hay que **agradecer su interés** y atención a cada persona con la que nos hemos reunido, aprovechando para enviarle también un resumen de lo acordado en dicho encuentro, incluso aunque no parezca que el destinatario esté dispuesto a comprar nuestros productos en este momento.
- Todos los **correos electrónicos** recibidos deben contestarse, en la medida de lo posible, en el mismo día, aunque sea para confirmarles recepción del mensaje e indicar que se responderá lo antes posible (máximo 48 horas).
- Debemos mantener un **registro de contactos**. Es muy sencillo hacer una base de datos de todos nuestros contactos comerciales y mantener el contacto periódicamente por si pudieran llegar a convertirse en clientes.
- Hay que cuidar los **detalles**: felicitar el año nuevo chino, el Ramadán...
- Cuando vayamos a visitar nuevamente el país, participemos en una feria en su región o vayamos a presentar alguna gama nueva, debemos **mantener informado** al contacto, por si fuera de su interés.



3

Formas de salir
al exterior

Internacionalización: La unión hace la fuerza

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



La inmensa mayoría de las empresas españolas son pymes (según el Ministerio de Industria, el 99,88%). Esta **composición del tejido empresarial** conlleva algunas **ventajas**, como la flexibilidad que se puede aportar al cliente o la capacidad de dar una rápida respuesta a los cambios del mercado. No obstante, el tamaño reducido también tiene **enormes desventajas**: los recursos destinados a promoción, marketing y comercialización suelen ser muy inferiores a los de nuestros competidores en otros países,

generalmente grandes empresas con presupuestos mucho mayores. ¿Cómo podemos contrarrestar esto?

Todos somos conscientes de la importancia de **crear una marca**, promocionándola tanto al **canal** (ferias, publicaciones sectoriales, viajes constantes, personal especializado...) como al **consumidor final** (marketing, campañas publicitarias, *social media*, promociones en puntos de venta...), especialmente cuando queremos entrar en un **nuevo mercado** en el que nuestro producto es totalmente desconocido y tenemos que **conseguir nuestra cuota a costa de los competidores** que ya tienen presencia en el mismo.

Por ello, una opción muy interesante para optimizar costes y aumentar los resultados es la de **agruparse con otras empresas y sumar fuerzas**. Mediante estas vías de colaboración empresarial podemos reducir enormemente el importe total de las inversiones y maximizar el impacto de nuestras acciones de promoción y comunicación. Estas son algunas de las **ventajas de agruparse** para la salida al exterior:

- Reducción de **costes de personal**, ya que se reparten entre los distintos miembros o socios.
- Menor **coste operativo**. El coste de viajes, campañas, ferias, transporte... se divide.
- Mayor **impacto en el canal de distribución**. El canal percibe gamas de productos más completas, catálogos más extensos y una oferta mucho más amplia.
- Mayor **repercusión y alcance** de nuestras acciones. Con el mismo presupuesto podemos participar en muchas más acciones, ir a más ferias, visitar más países...
- **Efectividad y economías de escala**, porque vendemos lo que hacemos bien, en lo que somos competitivos.

A la hora de agruparse con otras empresas, es fundamental elegir a los **socios adecuados**, ya que vamos a compartir un largo viaje. Lo ideal es unirse con empresas que ya conozcamos, que tengan un tamaño parecido al nuestro y, sobre todo, **que nuestros productos sean complementarios pero no compitan entre sí**.



Las fórmulas de colaboración empresarial son ilimitadas. A continuación expongo las más comunes:

Consorticios

Varias empresas crean una **sociedad conjunta**, que unifica la gestión, marcas y comunicación a nivel internacional de los socios. Los consorcios pueden crearse en **origen o en destino**, estando en este último caso especializados en el país o zona geográfica en la que se ubican.

Esta fórmula conlleva una **inversión inicial**, ya que la nueva sociedad requiere trámites de creación, dotación de personal, instalaciones y cualquier otro gasto asociado a la creación de una empresa.

Históricamente los consorcios de exportación han estado **fomentados y subvencionados** por los organismos de promoción exterior nacionales y regionales. Sus resultados han sido dispares, y hay opiniones para todos los gustos.

Grupos de promoción

En este caso **no es necesaria la creación de una nueva sociedad**. Se trata, por tanto, de una **unión estratégica**. Varias empresas, de productos complementarios, contratan al **mismo gestor**, que se encarga de las operaciones en el país o zona asignados. Cada marca mantiene su identidad, estrategia y personalidad.

Su principal ventaja respecto del consorcio es que su **puesta en marcha es mucho más rápida y conlleva una inversión muy inferior**. Se selecciona al profesional o equipo coordinador que se hará cargo del proyecto y se pone en marcha.

Aunque es una fórmula que existe desde hace tiempo, en los últimos años está recibiendo **mayor aceptación**, por la reducción de costes y la inmediatez de sus acciones.

Otras fórmulas

- **Exportación indirecta:** Una empresa vende sus productos a otra dentro del territorio nacional. La segunda actuaría como *trader* exportando la mercancía por su cuenta y riesgo.
- **Piggy-back:** Una empresa tiene abierto un canal de distribución en uno o varios países y otra de productos complementarios se sirve del mismo para penetrar en el mercado, a cambio de una compensación a la primera.



Implica al canal de ventas para internacionalizarte

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



Has hecho un contacto comercial interesante en un nuevo mercado. Perfecto. Puede ser un agente comercial que se ha interesado en representar tu producto o un distribuidor que se ha decidido a incorporar tu marca dentro de su gama. ¿Y ahora qué?

Históricamente la pyme española ha considerado que su función a partir de este momento es **recibir los pedidos, enviarlos en tiempo y forma y facturar.**

En los mercados de hoy la competencia es más dura que nunca, así que hay que **prestar especial atención a nuestros socios comerciales internacionales** para consolidar nuestra posición.

He recibido muchas quejas de agentes comerciales internacionales que han trabajado anteriormente con empresas españolas. Principalmente se quejan de la **pasividad de la marca**, ya que no vuelven a visitarles, no se implican en acciones de comunicación o promoción y no se esfuerzan en reforzar su presencia en el mercado. Incluso no reciben ningún tipo de comunicación cuando las ventas caen en picado o cuando deciden dejar de trabajar con la marca.

Hoy en día no es suficiente con enviar el catálogo y las muestras. **Hay que mojarse.** Al primero al que hay que venderle el producto es al canal, y eso se consigue **estando muy pendiente y proporcionándole herramientas que faciliten su trabajo.** De este modo, conseguiremos que el agente/distribuidor se sienta respaldado y se centre en lo importante: vender nuestro producto.

A continuación apunto algunas **ideas para reforzar la relación con nuestros socios comerciales** en destino:

1. Escucha de forma activa. Cualquier sugerencia debe ser escuchada y atendida. Recuerda que son tus ojos en el mercado de destino.

2. Cuida la comunicación. Los correos electrónicos se deben responder el mismo día o el siguiente. Debes transmitir seriedad y profesionalidad en todo momento. Recuerda que estás en otro país y que tu canal de distribución debe confiar en ti. La comunicación puede marcar la



diferencia para que prefieran ofrecer tu marca en lugar de la de un competidor.

3. Showrooms o salas de exposición. En algunos sectores hay salas de exposiciones permanentes en las que se concentra la oferta del sector del país o región. Propón a tu agente o distribuidor que alquile un espacio y ofrécele tu colaboración.

4. Ferias regionales. Muchos agentes participan en pequeñas exposiciones temporales. Ofrecerles colaboración en cuanto a presencia de marca o acompañarles durante la exposición puede generar una mayor confianza en nuestra empresa. Además, tendremos un contacto mucho mayor con el mercado.

5. Acompañamiento en viajes o rutas comerciales. Un cliente en destino siempre agradecerá que el fabricante vaya a visitarle. Acompañar a nuestro representante a ver algunos clientes clave suele generar un impacto positivo en los mismos y aumenta las opciones de venderles.

6. Comunicación online. ¿Tienes una [estrategia de marketing online](#) en tu mercado nacional? Seguramente habrás comprobado que es positiva y asumible a nivel de costes. Adáptala a tu mercado internacional y ayuda a que tu canal de distribución tenga mayores oportunidades de negocio. Por supuesto, hay que hacerlo bien...



Fórmula para la internacionalización de pymes: la cooperación

Carmen Urbano (@carmenurbano)



La fórmula mágica para buscar nuevos mercados está en la **colaboración**: vertical, horizontal, multidisciplinar e incluso entre competidores.

Es tiempo de colaborar, de cooperar, de compartir, de ceder, de aprender, de sinergias, y también de perder para ganar. Encontrar y aprovechar oportunidades es más fácil compartiendo.

¡Es hora de compartir!

Si no somos capaces de entender esta premisa, no avanzaremos. Sumar para multiplicar es básico en una estrategia de internacionalización.

Las opciones son múltiples, y muchas de ellas bien sencillas. Todo parte de la motivación del empresario y de sus ganas de ceder parte de su soberanía en favor del conjunto.

Apuesto por el papel de las asociaciones sectoriales en este sentido, y también por el de los *clusters* o grupos (horizontales y verticales), ya que a través de ellos puede implantarse la cooperación como objetivo para lograr una estrategia de internacionalización. Es más, casi diría que **la cooperación debería ser una obligación** para cualquier empresa que pertenezca a una asociación o a un *cluster*. Porque, de otro modo, ¿para qué formamos parte de una entidad de este estilo?, ¿sólo para aprovecharnos?...

Tenemos que acostumbrarnos a **detectar los recursos que podemos compartir**, todos tenemos puntos fuertes, valores y alguno de ellos únicos:

- Buenos proveedores: de materias primas, de envases y embalajes, de transporte, de servicios logísticos, de certificaciones y homologaciones, de seguros, de Internet, de programas de gestión empresarial, de comunicación, de marketing *online*, de energía...
- Buenos gestores y asesores: jurídicos, financieros, contables, de marketing internacional, de comercio exterior, de patentes y marcas...
- Buenos contactos profesionales y personales en y fuera de España.
- Buenos clientes en múltiples mercados.
- Buenos agentes comerciales y distribuidores.
- Buenos trabajadores.
- Etc.



Es cuestión de equipo. Una pyme en solitario es complicado que tenga *per se* el equipo perfecto para triunfar en todos sus mercados. Hoy en día, no es lo mismo presentarse en solitario que hacerlo formando parte de una alianza. Juntos llegamos más lejos, compartiendo recursos tanto en origen como en destino.

Desde el más sencillo acuerdo de cooperación para compartir un agente o un proveedor, hasta la creación de nuevas empresas bajo fórmulas jurídicas diversas, las sinergias son claras. Mucho se habla de los consorcios, de las UTE (Unión Temporal de Empresas), de la Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), de los *clusters*... Toda cooperación da frutos si se marcan bien los derechos y obligaciones. La forma jurídica para instrumentarla es lo de menos.

El gran problema, la **falta de costumbre**. Pocas veces nos planteamos la cooperación como objetivo, casi nos tienen que obligar... Y cuando nos decidimos, la falta de paciencia y muchas veces el no querer contar demasiado, truncan todas las esperanzas de llegar a buen puerto.

Que no quede por intentarlo. Doy fe de que en ocasiones el empresario no es consciente de todo lo que puede aportar y sin duda **todos sumamos**.



¿Qué es un agente comercial de exportación? (I)

Carlos Domínguez Pacheco (@CarlosDPacheco)



Un “agente comercial” es un **autónomo por cuenta propia, comisionista, que trabaja por y para empresas**. Colegiados o no, **intermedian entre el fabricante o proveedor del bien o servicio y la empresa demandante de estos**. A los primeros se les denomina “principales” o “mandantes” en términos legales, los segundos son los **clientes** del agente comercial.

Dentro del grupo que conforman los agentes comerciales comisionistas se hayan aquellos que se dedican a la **venta hacia mercados exteriores**, más allá del mercado de origen del fabricante o proveedor. Estos son los llamados **agentes comerciales de exportación**; y en ellos centraremos nuestra atención en los dos próximos artículos.

En la práctica existen dos tipos de agentes de exportación: **locales**, con base en el mismo país que el fabricante; y **en destino**, que actúan con base en el mismo mercado al que se dirigen para vender sus productos.

La teoría dice que los primeros están más orientados hacia la oferta, **puesto que conocen mejor y pueden apoyar más activamente a los fabricantes**, situación quizás más favorable para los nuevos exportadores. Los agentes comerciales en destino no podrán realizar esta función igual de bien; sin embargo, **conocerán probablemente mejor las necesidades de los clientes potenciales**.

Personalmente me inclino, sin duda, por los agentes comerciales en destino. Creo que aportan mayor valor añadido a las empresas con las que colaboran y **facilitan mejor su introducción comercial en los mercados internacionales**. Por otro lado, las diferencias culturales, lingüísticas y de coordinación entre ambas partes hacen la colaboración más difícil. Y además debe sumarse la propia búsqueda del agente, que suele ser más compleja que la de un agente en origen.

Los agentes no son empleados asalariados, lo que les permite trabajar con varios principales, en este caso exportadores, a la vez. Se trata de una decisión premeditada, por defecto siempre intentan tener más de uno.

Normalmente un único principal no les genera suficientes comisiones sobre ventas de forma individual y en su afán de ser independientes **prefieren no depender de una sola**



empresa, con la que el día de mañana quizás no sigan colaborando.

Una tercera razón, importante, es la **generación de sinergias**. Puesto que ya tienen al comprador, es decir, al cliente, ¿por qué no aprovechar la visita para venderle dos productos o servicios en vez de uno? En la práctica a veces casi se ven forzados a ello, ya que es el propio cliente quien solicita al agente que le busque un determinado producto, bien porque no lo tiene o porque con su proveedor actual no está satisfecho.

Para el agente comercial su principal es importante, pero **aún más lo son los clientes de este, que constituyen su fondo de comercio**. Desde la perspectiva del agente comercial, proveedores puede haber muchos, pero **cliente solo hay uno**. Por lo tanto, el principal debe tratar con equidad al agente, ya que en la práctica más que una “contratación” de agentes comerciales se trata de **una “colaboración” con ellos**. Este enfoque estratégico es fundamental para que la relación comercial sea larga y fructífera entre ambas partes.



¿Qué es un agente comercial de exportación? (II)

Carlos Domínguez Pacheco (@CarlosDPacheco)



Como continuación a la [primera parte de este artículo](#) y para acabar de perfilar la figura del agente comercial de exportación explicaré algunos datos complementarios.

Características de los intermediarios del comercio exterior

¿Cómo operan los agentes comerciales?

Con muchas excepciones a la regla, se pueden admitir algunas características comunes a todos

ellos:

- **Cartera:** los agentes comerciales cuentan con una cartera de alrededor de 3 a 6 productos o servicios. Suelen ser en su mayoría complementarios entre sí, de manera que un cliente pueda comprar varios de ellos con la consiguiente sinergia para el agente.
- **Cobertura geográfica:** por lo general cubren un territorio que equivale aproximadamente a varias provincias españolas, limítrofes o cercanas a su área de residencia.
- **Tienen una red establecida de clientes.** En el caso de nuevos agentes al menos cuentan con una serie de contactos a los que poder dirigirse con los nuevos productos o servicios que integren en su cartera.
- **Trabajan a comisión,** un porcentaje del valor neto de las ventas. Este factor está evolucionando hacia una situación de reparto de los costes iniciales de introducción comercial de un nuevo producto o servicio. Ello conlleva un pago fijo mensual por parte del principal al agente durante un período de tiempo previamente pactado en concepto de transporte, manutención o simplemente estudio del mercado. Trataremos este punto en detalle en próximos artículos.
- **Los agentes comerciales únicamente venden.** No compran material, ni lo transportan, entregan o cobran. No realizan labores de distribuidor / importador.

Factores a favor y en contra de la selección por parte de los agentes de empresas españolas en su cartera

Favorables:

- La cultura y el deporte españoles son populares internacionalmente y nuestro idioma se estudia cada vez más.



- España es una potencia turística. Muchos agentes comerciales europeos conocen España, vienen de vacaciones e incluso poseen viviendas en nuestro país.
- Los españoles cada vez viajan más y hablan mejor idiomas.

Desfavorables:

- Mala prensa económica internacional de España.
- Falta de marca país en muchos sectores.
- Tamaño de empresa y recursos insuficientes para apoyar al agente en su actividad.
- Insuficiente cultura exportadora y conocimiento de otras culturas empresariales.

Se puede concluir, aún a riesgo de generalizar excesivamente, que a favor juegan aspectos sentimentales y personales, como nuestra simpatía; y que en contra debemos enfrentarnos a los prejuicios que nos señalan como gente informal, imprevisible o directamente desconocida en el ámbito internacional.

Lógicamente cada empresa española deberá considerar estos factores como parte de su propuesta a los agentes comerciales con los que desee colaborar. Hay que tener en cuenta que actualmente es el agente comercial el que escoge a un principal y no a la inversa. Por lo tanto, “la primera venta debe hacerse al agente comercial, no al cliente en destino”.

En definitiva, los agentes comerciales de exportación constituyen una herramienta muy potente de comercialización, al intermediar de forma efectiva entre el fabricante o proveedor español y sus potenciales clientes internacionales.

Encontrarlos, motivarlos y gestionarlos no es una tarea fácil, pero su potencial retorno es muy significativo para empresas, especialmente pymes, con pocos recursos o conocimiento de los mercados a los que se dirige.



Negociando con distribuidores internacionales (I)

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



La negociación con un distribuidor internacional es un proceso que hay que preparar y estudiar para que la relación con este sea fluida y correcta, con el objetivo de que se convierta en un aliado de la empresa y evitar quebraderos de cabeza. Este es el primero de una serie de artículos destinados a conocer mejor la figura del distribuidor y algunas estrategias para negociar con éxito.

Antes de comenzar, debemos dejar claro qué es un distribuidor internacional. Se trata de una empresa, situada en la zona geográfica en la que queremos introducirnos, que se dedica a comprar nuestros productos para revenderlos a sus propios clientes. Es, por tanto, una relación entre empresas, así que no existe un marco jurídico específico para la relación fabricante–distribuidor, a diferencia de lo que puede suceder, por ejemplo, con los agentes comerciales. Por tanto, **a efectos de facturación, logística y gestión se trata de un cliente, pero a nivel estratégico es un socio comercial.**

La entrada al mercado a través de una empresa de distribución se realiza de forma más rápida que con otros canales, ya que accedemos a una cartera de clientes (los del distribuidor), normalmente ya existente. Además, al ser al distribuidor a quien facturamos y enviamos la mercancía, obtenemos pedidos más grandes (al ser agrupados) y reducimos los costes de transporte, almacenaje y gestión.

No obstante, hay que tener en cuenta que los clientes en destino son exclusivamente del distribuidor, por lo que nuestro control sobre la cadena de distribución será nulo o muy reducido, y en el caso de que finalicemos nuestra relación con él puede ser muy difícil volver a entrar en el mercado. Además, el precio final del producto aumenta, ya que es un intermediario que tiene que cubrir sus costes y generar su propio beneficio.

Por ello, es fundamental que seleccionemos el distribuidor más adecuado para nuestra empresa, reuniendo el máximo de información posible:

- **Ámbito geográfico.** Es muy habitual que un distribuidor solicite la exclusiva para todo el país/mercado en el que se encuentra. Hay que conocer qué áreas cubre y cuáles no.
- **Experiencia en el sector.** Debemos comprobar que la empresa esté introducida ya en el mercado y que tenga una cierta trayectoria en el sector.
- **Marcas que distribuye.** Conocer con qué otras marcas está trabajando nos ayudará a



hacernos una mejor idea del perfil del distribuidor.

- **Situación financiera.** Recordemos que todas nuestras ventas en un país o región van a ser facturadas a esta empresa. Merece la pena adquirir un informe comercial para comprobar si su situación es correcta o no.



Negociando con distribuidores internacionales (II)

Juan-Miguel Ferri (@ftconsultores)



Como continuación del artículo anterior, vamos a ver algunos de los puntos clave a la hora de negociar con un potencial distribuidor de nuestro producto.

Ya se ha comentado que **la elección de un socio comercial es muy importante**, por lo que debemos recopilar toda la información posible antes de “sentarnos” a negociar. Dicha información nos permitirá preparar bien la negociación y conocer al máximo a nuestro nuevo

compañero de viaje.

También se ha dicho que el contrato de distribución no está sujeto a una normativa específica, por lo que se trata de **un acuerdo en el que las dos partes fijan las condiciones libremente**. Para evitar problemas, debemos dejarnos asesorar por un especialista jurídico. Este especialista puede redactar **un contrato modelo**, que podamos utilizar para varios países. No obstante, es recomendable que, al menos, lo revise por cada nuevo país o región en el que queramos utilizarlo. Se trata de **una excelente inversión**, que puede evitarnos muchos problemas en el futuro.

Algunos aspectos importantes a la hora de negociar un acuerdo o contrato de distribución son los siguientes:

Área geográfica y exclusividad de zona

En muchos países, una de las condiciones “imprescindibles” que nos plantea a priori un distribuidor es disfrutar de **la exclusividad del producto en el país**.

En este caso, es muy importante saber **si su red de ventas cubre todo el territorio nacional** o, al menos, las zonas clave para la distribución en el mercado. También debemos comprobar que el perfil del distribuidor es el adecuado. En no pocas ocasiones me he encontrado en la situación de que un distribuidor esté interesado en la exclusividad de un determinado producto porque a priori es **complementario** con su gama, pero posteriormente las ventas son testimoniales o simplemente inexistentes al ser su perfil de cliente **distinto al que precisa el producto**.

Si una vez estudiado el perfil, este nos parece adecuado, podemos plantearle comenzar a



trabajar a “modo de prueba”, es decir, concediendo la exclusiva durante un período de tiempo determinado (6-12 meses), para poder comprobar **si el distribuidor genera algunas ventas iniciales y buenas expectativas futuras**. Además, el distribuidor podrá verificar la seriedad de nuestra empresa en términos de calidades, plazos de entrega, etc.

Una vez finalizado este período inicial, lo más recomendable es concretar el acuerdo por medio de un contrato de distribución propiamente dicho, especialmente si este concede exclusividad en el país.

Volúmenes de compra

Otro punto fundamental que se debe plasmar en el contrato es el de los volúmenes de compra. El distribuidor debe estar comprometido durante todo el período de vigencia del acuerdo. Si no se cumplen los objetivos mínimos de ventas, al menos tendremos la posibilidad de **disolver el contrato y buscar un distribuidor alternativo** que nos permita llegar a la posición que queremos tener en el mercado.

Por lógica, estos mínimos de compra deben ser **realistas y alcanzables** por parte del distribuidor.

Obligaciones del distribuidor

Además de cumplir con los volúmenes acordados, **habrá que plasmar de forma muy clara las obligaciones que el distribuidor adquiere**: no competencia, servicio post-venta, información, acciones de promoción...

Duración del contrato, extinción y prórrogas

Es de vital importancia fijar de antemano cuánto tiempo durará el acuerdo, en qué supuestos se puede extinguir y, muy importante, las condiciones para prorrogarlo. En este último punto, en las condiciones de renovación, indicaremos que la empresa (el exportador, es decir, nosotros) deberá autorizar por escrito cualquier prórroga o renovación, reservándose así la opción de continuar o no con la relación comercial.

Si el contrato se acuerda por tiempo indefinido, **habrá que indicar de forma muy clara las condiciones para resolverlo**.

Otros aspectos importantes

- Lugar de suscripción del contrato.
- Leyes aplicables.
- Condiciones de entrega (Incoterms).



Joint venture: modelo de implantación en mercados exteriores

Carlos Domínguez Pacheco (@CarlosDPacheco)



A día de hoy la **joint venture** está consolidada como la máxima expresión de la evolución en la **internacionalización** de las empresas más allá de la venta directa a mercados exteriores.

Una **joint venture**, cuya definición estrictamente lingüística podría ser algo así como “proyecto común”, consiste en la creación de una empresa en el mercado de destino, normalmente por parte de dos socios: uno local y otro extranjero. **Cada uno de ellos aporta lo mejor de sí mismo a este matrimonio de conveniencia.** El

caso más común es la puesta en común del *know-how* técnico y la capacidad financiera por parte de la empresa extranjera como promotora, y el conocimiento del terreno en áreas como la comercial, la legal y la logística por parte de la empresa local.

Para poder considerarse una **joint venture** propiamente dicha, ambas partes deben **compartir equitativamente** accionariado, conocimientos, mercados y eventualmente beneficios. Sin embargo raramente es este el caso, y ambas partes negocian concienzudamente cada uno de los términos buscando el beneficio propio.

Se puede hacer un paralelismo con un matrimonio, ya que ambos casos incluyen la búsqueda de pareja, el período de cortejo, la pedida formal y, en el mejor de los casos, el feliz enlace en el que ambas partes desean lo mejor sin poder excluir lo peor y habiendo firmado un extenso contrato prematrimonial que ya ha causado algunos daños más o menos visibles. Y es que de hecho, según datos de UKTI (el homólogo británico del ICEX), el tiempo medio de duración de una **joint venture** es de cinco a siete años, a partir de los cuales compartir cama, pero no expectativas, acaba resquebrajando irremediablemente la unión. Dicho de otro modo: **hay que ser conscientes de que se trata de una unión temporal**, y es mejor asumirlo así desde antes del inicio de la relación.

Esta circunstancia no debe impedir, sino más bien debe reforzar, **el factor clave para que la joint venture sea considerada un éxito mientras dure: la planificación.** Una pyme que se plantea esta aventura debería hacerse preguntas como: ¿quién se va a encargar del proyecto?, ¿tiene capacidad, conocimientos y actitud para sacar adelante un proyecto de esta envergadura?, ¿tiene la empresa el tiempo y los recursos necesarios?



La planificación en el caso concreto de estas uniones empieza por no precipitarse, madurar correctamente el proyecto, así como seleccionar una lista corta de posibles candidatos locales, intentando concretar los beneficios mutuos con cada uno de ellos y sobre todo las posibles áreas de conflicto. Asegurarse de la capacidad financiera de tu socio, independientemente de quién aporte más recursos económicos, es también muy importante. Este paso se realiza mediante un estudio que en inglés se denomina *due diligence*.

El control de la empresa de nueva creación es negociable. Ambos socios deben establecer una posesión mayoritaria, equitativa o minoritaria en función de su aportación y del valor de esta otorgado por la contra parte.

Una vez buscada la novia y acordado los términos del matrimonio, queda la parte más complicada: **desarrollar un plan de negocio para la nueva empresa.** Este plan debe establecer cómo se ejecutarán las contribuciones de las partes, quién será y cómo estará conformado el equipo directivo, con qué funciones y responsabilidades individuales... Asimismo, se deben definir las garantías bancarias, la protección de la propiedad intelectual involucrada, el reparto de pérdidas y dividendos, etc. Además, se ha de incluir el registro pormenorizado de las fases y los acuerdos alcanzados.

Las **causas más comunes de fracaso** de las *joint ventures* incluyen la pérdida de confianza, liderazgo indefinido o insuficiente, diferencias culturales, mala integración de los sistemas de los socios o simplemente diferencias en los métodos de trabajo. **Buena comunicación, compatibilidad, entendimiento y confianza son el lubricante que hará funcionar la relación,** como en cualquier matrimonio.

Los **beneficios de una *joint venture* exitosa son variados y poderosos:** acortamiento de la curva de aprendizaje, aumento de capacidades, reducción del coste y el riesgo, aceleración del proceso de entrada al mercado y refuerzo de la credibilidad. Ventajas todas ellas altamente competitivas que han hecho que, pese a los riesgos inherentes, la *joint venture* sea una vía de internacionalización atractiva y cada vez menos ocasional.



Contrato de máster franquicia, opción realista a la internacionalización

Raúl Alonso (@raulalonsoenred)



Ahora que todas las organizaciones buscan en el exterior esas ventas que el mercado local niega, cobra especial relevancia la franquicia, un sistema diseñado para acelerar el crecimiento empresarial que cuenta con **herramientas singulares para dar ese paso a la internacionalización**: hablamos del contrato de máster franquicia.

El 84% de los 1691 millones de euros vendidos por Mango en 2012 llegaron de los mercados extranjeros, pero franquiciadoras con perfil de mediana empresa como Naturhouse también facturan una parte significativa en su red exterior, el 28,50% en el caso de la red de reeducación alimentaria. Por su propia naturaleza, **las empresas de franquicia contemplan la internacionalización desde fases iniciales de crecimiento**. Sin duda, la sistematización de todos los procesos, imprescindible para conceder franquicias, ayuda no solo a tener esta visión global, sino a dar los primeros pasos. El planteamiento puede ser triple aunque, como decíamos, es el máster franquiciado la herramienta más singular.

Vías de internacionalización

1. Apertura de delegación propia en el país elegido. Establecer una estructura adecuada a los planes de expansión del nuevo mercado es sin duda la vía más efectiva para asentarse con garantías. Se trata de ir reproduciendo la estrategia de éxito diseñada para el mercado de origen con el apoyo de la estructura central, lo que permite aquilatar costes y no crear redundancia. Sin embargo, implica una inversión directa no siempre al alcance de todas las organizaciones. Es un modelo, por ejemplo, seguido por DIA, cuyo propio negocio implica generar un mínimo de infraestructuras que den servicio a la red.

2. Apertura de unidades de negocio independientes. Una posibilidad muy utilizada por las redes de *retail*. La venta de moda o juguetes a través de tiendas ubicadas en otros países puede servir para testar el mercado con una inversión mínima, ya que es el franquiciado el que asumirá los costes de apertura y la central puede prestar su apoyo desde su sede. Es una técnica utilizada en fases iniciales de expansión por las redes más modestas, pero la



experiencia dicta que la dispersión geográfica no planificada y, sobre todo, no apoyada directamente por órganos de supervisión genera ineficiencias. Por ello, es necesario crear una infraestructura mínima que acompañe a esos negocios a través de visitas periódicas continuadas.

3. Concesión de máster franquicias. Como hemos dicho, un contrato específico de este sistema: “El franquiciador, en contraprestación de una compensación económica, concede al máster el derecho de explotar una franquicia con la finalidad de concluir acuerdos de franquicia con terceros, los franquiciados, conforme al sistema definido por el franquiciador, asumiendo el máster el papel de franquiciador en un mercado determinado”, según definición de Jaume Martí Miravalls (*El contrato de máster franquicia*, Aranzadi, 2009).

Cómo funciona

La práctica habitual es que **el máster franquiciado teste el negocio en su nuevo entorno de demanda a través de la apertura de una serie de unidades propias**. Estas tiendas servirán para la adaptación del concepto a la realidad del mercado local, una labor en la que trabajará codo con codo con la central de franquicia, encargada de que en este proceso no se desvirtúen las claves de éxito de la marca. Demostrada su viabilidad, se empezará a trabajar en la expansión en franquicia a terceros. Este proceso debería implicar un mínimo de dos años para comparar la evolución en varios ejercicios y en un mínimo de dos o tres tiendas.

Por su parte, el franquiciador, además de ceder el uso en exclusiva de la marca en una zona determinada (normalmente un país, aunque en grandes mercados puede ser una región o estado), está **obligado a transmitir el saber hacer y a dar asistencia comercial y/o técnica** durante toda la vigencia del contrato. Se trata de ofrecer todo el soporte necesario para dar viabilidad a la puesta en marcha del negocio con garantías.

Como contraprestación, **el máster franquiciado paga un canon de entrada**, que puede implicar una importante suma, en función del reconocimiento de marca y de la extensión y potencial del área de exclusividad. Además, recibirá un porcentaje de los cánones de entrada de las unidades franquiciadas y de los *royalties* de las unidades propias y asociadas abiertas en la zona.

Ventajas

Algunas empresas adoptan solo en su estrategia internacional la concesión de contratos máster, **manteniendo todas las unidades de su mercado de origen y/o más cercanos como propias**. Otra práctica habitual es que **solo se franquicie en determinados mercados**, los que ofrecen un mayor factor de riesgo o los que aconsejen la implicación de un socio local para asentarse, es el caso de países como China, Brasil o los de la región del Golfo Pérsico.



Desde la consultora [T4 Franquicias](#) se resumen en cuatro las ventajas del máster franquicia:

1. Reducción de estructura de la empresa en expansión.
2. Disminución de riesgos al asumirse gran parte de los mismos por el franquiciado máster.
3. Conocimiento y experiencia del mercado local aportado por el socio máster.
4. Motivación empresarial para el desarrollo de una red de negocio sobre la que va a tener la exclusiva.

Inconvenientes

Sin duda, el factor de riesgo mayor es **depositar en otro el potencial de desarrollo de nuestra marca**. De ahí que la elección del socio, del máster franquiciado, sea vital. Lo habitual es que el cierre de uno de estos contratos sea prolongado en el tiempo, no debemos olvidar que vamos a depositar todas las opciones de desarrollo sobre esta persona o empresa durante un importante periodo de tiempo, por lo que todas las cautelas son pocas.

Por otro lado, hay que considerar que, aunque la inversión principal recaiga sobre el máster franquiciado, **la empresa debe habilitar fondos para este proyecto**. Se debe visitar el país antes, con el fin de asegurarse de que reúne las condiciones adecuadas para nuestra marca; hay que invertir en canales de promoción que den a conocer nuestra oferta, ya sean ferias especializadas o en la contratación de firmas que nos representen; también hay que pensar en los costes derivados de la adaptación del modelo de negocio a la normativa jurídica, para lo que, de nuevo, será necesario contar con asistencia profesional local. La adaptación del modelo de negocio va a implicar la asignación de recursos de la central de franquicia, tanto económicos como personales, y se deben crear estructuras de supervisión, control y asistencia tanto con el propio máster franquiciado como con la red que se vaya creando.

El tercer punto que se ha de tener en cuenta es **que esta concesión convierte nuestra franquicia en una estructura de tres niveles** (central, máster franquicia y subfranquiciados), lo que va a influir de por vida en la estructura de márgenes.



Autores



Raúl Alonso

tormo.com

Más de dos décadas como periodista especializado le han convertido en un cronista singular de la empresa española. Experto en distribución comercial y emprendimiento, su grabadora ha tomado nota de los sueños, reflexiones y logros de cientos de empresarios, unas conversaciones que quedan reflejadas en publicaciones como Emprendedores, Forbes o El Dominical de El Periódico de Catalunya.



De Raúl Alonso en este libro:

[Contrato de máster franquicia, opción realista a la internacionalización](#)





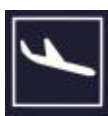
Alicia Díaz

Alicia Díaz es periodista; ha trabajado en diferentes medios de comunicación y en agencias como [Burson-Marsteller](#) y [Ketchum SEIS](#). Actualmente es responsable de Comunicación 2.0 para pymes en [Telefónica España](#) y escribe también en el blog [A un Clic de las TIC](#).



De Alicia Díaz en este libro:

[Líneas de financiación pública para pymes y autónomos](#)





Carlos Domínguez Pacheco

Carlos Domínguez Pacheco es consultor de comercio exterior con una amplia experiencia en puestos relacionados con la internacionalización de empresas de distintos sectores. Especialización en la puesta en marcha y desarrollo de la exportación de pymes, creación de redes de agentes comerciales internacionales y la utilización del Marketing Online para la promoción exterior.



De Carlos Domínguez Pacheco en este libro:

[¿Qué es un agente comercial de exportación? \(I\)](#)

[¿Qué es un agente comercial de exportación? \(II\)](#)

[Joint venture: modelo de implantación en mercados exteriores](#)





Juan-Miguel Ferri

exportacionparapymes.com

Juan Miguel Ferri es especialista en comercio exterior para pymes. Su carrera comienza en el año 2000, trabajando como responsable de exportaciones para varias empresas. Desde el año 2008 trabaja como **consultor y formador** en comercio internacional. Ha viajado por medio mundo y ayudado a empresas de muchos sectores a vender sus productos en otros países.



De Juan-Miguel Ferri en este libro:

¡Quiero exportar!

¿Quién se hace cargo de la internacionalización en mi empresa?

¿A quién debo dirigir mi campaña de marketing internacional?

El plan de internacionalización

El seguimiento comercial, clave en la internacionalización

Internacionalización: La unión hace la fuerza

Implica al canal de ventas para internacionalizarte

Negociando con distribuidores internacionales (I)

Negociando con distribuidores internacionales (II)





Eva María Oviedo

Eva María Oviedo es licenciada en Periodismo y especialista en Comunicación Política y Marketing Social por la [Universidad Complutense de Madrid](#). Desde hace 15 años trabaja en Telefónica, donde ha pasado por distintas áreas como Comercial, Red Inteligente, Prensa y Relaciones Institucionales, entre otras. Durante este tiempo ha colaborado en diversos medios corporativos y actualmente trabaja en el área de Redes Sociales de Movistar.



De Eva María Oviedo en este libro:

DGIPYME, el buscador más completo de ayudas para pymes y emprendedores





Carmen Urbano

carmenurbanomarketinginternacional.blogspot.com

Recorriendo mundo desde muy joven, con experiencia práctica en comercio exterior de más de dos décadas, y emprendedora desde 2001, Carmen vive por y para **promover la internacionalización**. Está acreditada como consultor del **ICEX** para sus programas de apoyo a la internacionalización de pymes: Aprendiendo a Exportar, PIPE, y NEXT. Es formador habitual en foros especializados en la materia, y con su marca **COMINTON** también investiga y promueve herramientas de marketing y comunicación *online* para favorecer la internacionalización. Miembro de TopTen Business Management y Docente de la E.O.I.



De Carmen Urbano en este libro:

Los 7 errores de la internacionalización

Internacionaliza tu web (I)

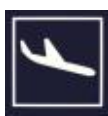
Redes sociales e internacionalización (I)

Redes sociales e internacionalización (II)

Marketing 'de atracción' internacional para pymes

El idioma español como motor de internacionalización empresarial

Fórmula para la internacionalización de pymes: la cooperación



Las opiniones expresadas en este libro son de los autores y no necesariamente representan la postura de Movistar, empresa responsable de la publicación.

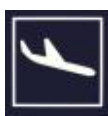


Reconocimiento-No Comercial 2.5 España (CC BY-NC 2.5 ES)

Textos: Raúl Alonso, Alicia Díaz, Carlos Domínguez Pacheco, Juan-Miguel Ferri, Eva María Oviedo, Carmen Urbano.

Imágenes: @katerha, @thetaxhaven, @josemanuelerre, Nomadic Lass, @Reinis Traidás, Andrés Nieto Porras, @NASA Goddard Photo and Video, @aleske, @allaboutgeorge, @Office Now, @Victor1558, Libby Levi, @Art Aspirations, @daverugby83, borkur.net, @caribb, @C.P.Storm, @Swami Stream

Madrid, enero de 2015



contunegocio.es

Síguenos en Movistar pymes

