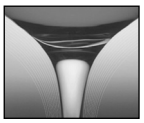
Nuevos caminos en la estrategia internacional del emprendedor de Castilla-La Mancha

*Luis Miguel Valle Ramírez**

El objetivo de este artículo es enumerar estrategias de internacionalización alternativas a aquellas utilizadas normalmente por las empresas. Se describen estrategias innovadoras comenzadas por emprendedores o pequeñas y medianas empresas de la región que han supuesto un desarrollo de sus operaciones internacionales.

***Palabras clave**: estrategia internacional, comercio internacional, gestión empresarial, innovación tecnológica, internacionalización, empresas, Castilla-La Mancha.*

***Clasificación JEL**: R10, M20.*



CASTILLA-LA MANCHA

1. Introducción

El objetivo del artículo es enumerar estrategias de internacionalización alternativas a aquellas utilizadas normalmente por las empresas, innovadoras y asequibles a los emprendedores de la región, que han sido puestas en marcha por algunos emprendedores y pymes de la región.

El Centro Europeo de Innovación (CEEI) de Talavera de la Reina-Toledo, de la misma forma que CEEI Ciudad Real y Albacete tiene como objetivo general difundir la innovación entre empresas, tanto de prácticas novedosas en su gestión como de herramientas tecnológicas aplicadas a su quehacer diario, especialmente a pequeñas y medianas empresas y a emprendedores que comienzan su aventura empresarial, y que permiten estimular el crecimiento y supervivencia de estas.

El número de pequeñas empresas en Toledo, bien nuevas o bien ya consolidadas que trabajan habitualmente a nivel internacional resulta bajo, aunque todas ellas son conscientes de la importancia de la globalización y la competencia creciente desde otros países.

Por esto, a continuación se describen estrategias innovadoras comenzadas por emprendedores o pymes de la región que han supuesto un desarrollo de sus operaciones internacionales.

2. La página *web* como herramienta de comercio internacional

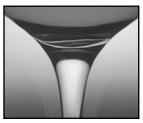
El desarrollo de Internet ha permitido contar con un nuevo canal de comunica-

* Centro Europeo de Empresas e Innovacion (CEEI) de Talavera de la Reina.

ción que tiene tres características fundamentales: es gratuito, es inmediato y es global. Este canal ha supuesto un cambio radical en la trasmisión de información y conocimiento, tanto en la forma como en el tiempo. Como parte intrínseca a esa nueva relación, surge un nuevo tipo de comercio: el comercio electrónico.

Este tipo de comercio permite vender toda clase de productos y servicios a través de la red, con una inversión que se limita a una página *web* y a un *marketing* electrónico efectivo para el tipo de público al que se pretende llegar.

Si el público al que se pretende atraer es foráneo, el comercio electrónico se convierte en una nueva forma de comercio internacional, que tiene dos ventajas respecto al tradicional: el vendedor no precisa moverse de su entorno, y llega al consumidor final del producto.



CASTILLA-LA MANCHA

No obstante, es preciso indicar que resulta algo más complejo de lo que parece. Hay clientes potenciales de la empresa que no usan Internet, o países donde las comunicaciones no están bien desarrolladas y no se llega al cliente final. Además la competencia crece exponencialmente en la red y los clientes buscan las ofertas que ofrezcan mayor confianza y calidad al menor precio, lo cual no siempre es posible.

Es recomendable, por tanto, antes de nada determinar el público y el país al que vamos a dirigir el producto. En el caso de que las comunicaciones en ese país sean deficientes, o no esté generalizado el uso de la red entre los potenciales clientes la estrategia puede ser vender a empresas locales que se encarguen de la distribución (B2B o negocio entre empresas).

Si el público/país elegido si conoce y entra en internet, la estrategia debe ser directa con el cliente final (B2C o comercio de empresa a consumidor).

En cualquier caso, es preciso realizar una buena inversión y subcontratar la puesta en marcha de la página *web* (con posibilidad de consultas al menos en español y en inglés) y el *marketing* electrónico a empresas profesionales de reconocido prestigio. Sólo así tendremos la certeza de que la inversión realizada dará sus frutos.

También es una buena práctica apostar por una imagen de calidad: la certificación en ISO 9000 por una certificadora reconocida a nivel internacional, la denominación de origen, o el aval de clientes de reconocido prestigio a nivel nacional o internacional puede ayudar a que el cliente confíe en la oferta recibida.

Empresas con práctica en el comercio por Internet, también aconsejan apostar por comercializar productos y servicios que resulten innovadores y/ o artesanales como valor diferenciador de la empresa respecto a su competencia.

También resulta necesario facilitar al máximo la selección y el pago de los artículos escogidos por el cliente. Para eso, es necesario definir un proceso de pago fácil y conocido a nivel internacional, bien a través de un cargo en la tarjeta de crédito, o bien a través de una entidad bancaria, usando su *web* para efectuar el cobro de la operación: es la llamada la pasarela de pago, que cada banco carga comisiones por su utilización.

Pese al cobro de comisiones, el utilizar los servicios de un banco o caja conocido a nivel internacional puede resultar otro elemento de garantía para el cliente.

Por último resulta imprescindible garantizar el plazo y condiciones de entrega. Para ello, se recomienda subcontratar los servicios de un operador logístico a nivel internacional, que pese a encarecer el precio de la mercancía, evita dificultades y hace posible cumplir con los compromisos adquiridos. El uso de los servicios de un operador logístico conocido mejora la percepción del cliente de la oferta recibida.

En el caso de la comercialización de servicios, resulta imprescindible incluir en la página referencias y opiniones de los clientes.

3. La realización de proyectos internacionales como tarjeta de presentación internacional

Los proyectos internacionales son iniciativas financiadas y controladas por administraciones públicas de un país o entidad supranacional (Unión Europea) dirigidos bien a cubrir unas necesidades de productos, servicios o instalaciones (licitaciones) o bien hacia la cooperación entre distintos interesados en lograr un determinado logro o conocimiento (como por ejemplo los incluidos en el programa marco de investigación de la Unión Europea).

En la actualidad existen muy pocas empresas de la región que intervengan de manera habitual en proyectos internacionales de cualquier naturaleza, pero las que lo hacen, generalmente vuelven a participar, y en algún caso lo tratan como una línea de negocio.

a) Licitaciones internacionales

Las licitaciones internacionales son solicitudes de aprovisionamiento lanzadas por la administración de un país o por una entidad *supraregional*. Pueden ser de todo tipo de productos, servicios o proyectos llave en mano (por ejemplo plantas potabilizadoras).

Resultan especialmente importantes las licitaciones lanzadas por la Organización de Naciones Unidas y organizaciones dependientes (FAO, UNESCO, UNICEF, etcétera) centralizadas a través de una oficina central de aprovisionamiento, por el Banco Mundial (y entidades dependientes como el Banco Europeo de Reconstrucción, el Banco interamericano de desarrollo entre otros) y por las oficinas europeas y norteamericana de ayuda al desarrollo.

Las ventajas principales son las siguientes:

— El proceso de licitación suele resultar más efectivo que cualquier venta realizada, ya que las condiciones del comprador se conocen de antemano y son fijas.

— Existe una garantía de pago total, por tratarse de entidades públicas, supranacionales o de reconocido prestigio.

— La evaluación y selección de ofertas se realiza por técnicos neutrales y siguiendo criterios públicos y establecidos.

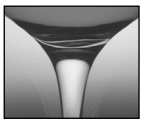
— Los montantes económicos de las ofertas suelen oscilar entre los 3.000 euros y los 300 millones de euros.

— La información e impresos se puede consultar y rellenar desde la empresa sin necesidad de desplazamientos.

— El ganar una licitación en un país determinado permite a la pequeña y mediana empresa conocer el país, competencia, distribución de la zona y contactos en la administración pública local a coste cero. Asimismo, la experiencia en el desarrollo de proyectos en un país a través de licitaciones permite tener más probabilidades de ser elegido en sucesivas convocatorias, ya que la experiencia suele ser valorada por los evaluadores.

No obstante, se debe tener en cuenta que pese a que en nuestro país no existe una numerosa participación de empresas en estas convocatorias, hay grandes expertos de otros países en licitaciones, por lo que resulta necesario contactar con consultores especializados en la preparación de propuestas.

En algún caso en el que se soliciten distintos productos o servicios, es preciso aliarse con socios especializados en los



CASTILLA-LA MANCHA

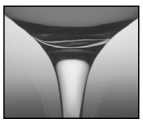
productos o servicios no cubiertos por la empresa, nacionales o no.

b) Proyectos de desarrollo conjunto

Este tipo de proyectos son principalmente convocados por la Unión Europea, para desarrollar acciones sectoriales definidas en la política comunitaria. Entre estos nos interesamos por aquellos que la Comisión Europea financia directamente y no a través de sus países miembros.

Existen convocatorias variadas en distintas áreas, pero la más importante en el periodo presupuestario actual es la relacionada con la I+D+i y tecnologías de la información (TIC).

Es preciso indicar, que a diferencia del caso anterior, la participación en un proyecto europeo no suele generar beneficios económicos directos para la empresa, tan sólo financia el coste de las personas que colaboran en el proyecto, y en algunos casos no al 100 por 100.



CASTILLA-LA MANCHA

Los beneficios generados son los propios resultados de la investigación o desarrollo tecnológico, el conocer el estado de la técnica en un campo muy concreto, la colaboración con empresas y organizaciones de toda Europa líderes en I+D en un área determinada, así como la imagen con los clientes y los contactos que se pueden desarrollar en el trascurso del proyecto.

Por tanto, para participar en convocatorias a proyectos de la Unión Europea, la empresa debe tener claro cual es su objetivo tecnológico y ver como encaja en las convocatorias lanzadas por la Comisión europea (como por ejemplo, desarrollar una investigación sobre características no conocida de materiales, desarrollar ciertas aplicaciones comerciales de las propiedades de un material, o bien desarrollar un *software* novedoso a nivel europeo o mundial en trazabilidad alimentaria, etcétera).

Es preciso indicar que el grado de competencia en este tipo de proyectos ha crecido exponencialmente en los últimos años, y que al igual que en el casos de las licitaciones, tener experiencia en el desarrollo de un determinado proyecto bonifica en siguientes propuestas.

En este caso, sobre todo cuando nos referimos a proyectos del séptimo programa marco de I+D de la Unión Europea, la solicitud de participación no resulta tan fácil, porque hay que redactar una propuesta técnica que incluya que va a hacer cada socio en el proyecto, lo que conlleva horas de preparación y viajes a Bruselas para conocer la opinión de los evaluadores antes de presentar la propuesta. No obstante, en el caso particular de la preparación de propuestas del programa marco de investigación existe una subvención por parte del CDTI (Centro de desarrollo tecnológico industrial)

Este tipo de internacionalización, sin mejorar la cifra de negocio de la empresa, permite sobre todo dar un salto tecnológico elevado y conocer el estado de la técnica en un ámbito muy concreto, lo que en un futuro permitirá a la empresa ir por delante de sus competidores locales.

Las empresas que ha apostado por este camino, lo consideran una inversión a medio plazo, aunque gracias a esta clase de proyectos se pueden producir colaboraciones comerciales con socios del programa. Para más información consultar Internet http://www.cordis.lu

4. La generación de una marca-producto reconocido a nivel internacional

Esta opción requiere que la empresa genere un producto o servicio novedoso o reconocido y valorado en distintos países, que puede ser fruto de resultados de in-

vestigación y desarrollo tecnológico (I+D) o desarrollo de diseño, como por ejemplo moda, o fruto de una idea innovadora.

A partir de aquí la estrategia que siguen las pymes que optan por este camino es realizar una protección del producto o diseño a partir de patentes, o derechos de propiedad industrial a nivel internacional o en el país donde se quiera vender el producto.

Una vez conseguida esa protección, se realiza una acción de *marketing* electrónico dirigida a colectivos de clientes o distribuidores especializados en el país.

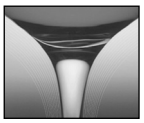
La estrategia de venta puede realizarse a través de distribución exclusiva, de contacto directo con minoristas especializados (tiendas *delicatessen* o de minorías), o bien a través de Internet.

Si tiene éxito, el riesgo de copia es muy alto, por lo que conviene crear una estrategia de liderazgo en I+D o diseño, conjuntamente con calidad, centrándose en la exclusividad del producto o servicio y a clientes con alto nivel adquisitivo.

Este tipo de estrategia puede combinarse con acciones comerciales tradicionales como asistencia a ferias o participación en misiones comerciales.

Una variante de este tipo de estrategia se ha empleado en servicios y actividades turísticas, como casas rurales o servicios de multiaventura para extranjeros en localidades de la provincia de Toledo. En este caso, la imagen de España y Castilla-La Mancha han ayudado a otorgar calidad a la propuesta.

La fidelización de los clientes es otra herramienta que resulta muy útil en este tipo de estrategias, ya que se crea una imagen asociada a la marca.



CASTILLA-LA MANCHA