

## MENSAJE DEL AUTOR

Estimados amigos, profesores, alumnos, empresarios, lectores:

Ante todo, gracias por confiar en mí y tener este libro entre vuestras manos.

Mi objetivo es motivar al lector a internacionalizarse con productos con más valor agregado, a trabajar más la imagen de la empresa, a cobrar más de los colaboradores a través de planeamientos, a desarrollar una mentalidad global en toda la empresa, a tener más autoestima sobre la capacidad y creatividad de ganar el mercado internacional.

Este libro quiere ser tu «navegador GPS», tu manual de instrucciones de uso, tu *personal trainer* simplificando la gestión de la internacionalización y mejorando la competitividad a través de informaciones, métodos y experiencias.

Por último, quería agradecerle mucho a todo el equipo de la editorial FC su trabajo en la toda la corrección, edición, parte gráfica y maquetación. En particular, a D. Jacobo Feijóo, con quien he compartido todo el tiempo de la revisión en medio de un clima de amistad y respeto. También estoy infinitamente agradecido al gran profesional D. Carlos Enrile D'Outreligne por haberme dado el honor de concederme su prólogo, persona que tiene toda mi admiración por su competencia y amabilidad y de quien aprendo todos los días.

Gracias desde ahora por tus comentarios y sugerencias.

**Nicola Minervini**



### **Beneficios para el lector**

Crear ventajas competitivas para la empresa internacionalizada, simplificando la gestión de la exportación/internacionalización a través de informaciones, experiencias, métodos y procedimientos

## **¿Qué ofrece este libro?**

Este libro propone un método de gestión de la exportación, teniendo como objetivos principales la obtención de los siguientes resultados:

- › Reducción de costes y riesgos: gracias a la visión general del proceso de la internacionalización que aquí se explica, a los muchos instrumentos prácticos para la gestión de la exportación que sugiero a través de los innumerables *check-list* (listas de evaluación y verificación) y a aplicar las numerosas experiencias que expongo a la propia realidad.
- › **Mejora de la eficiencia en la promoción:** he dedicado unos capítulos a este tema, prestando especial atención a la descripción de la metodología necesaria para organizar tus ferias internacionales hasta las diferentes culturas de negociación de muchos países y la promoción en internet.
- › **Reducción del tiempo para obtener resultados positivos:** para ello he incrementado notablemente la información con cientos de enlaces. La falta de información es la principal causa de los errores, del fracaso, y son barreras que podrían evitarse. Estando mucho más informado reducirás tu tiempo de respuesta, algo muy útil ya que el tiempo es dinero.
- › **Una mejor utilización de los programas de apoyo a la exportación:** ya que aportó una serie de datos sobre diversas instituciones para saber «quién hace lo que hace» en el comercio internacional.

(continuación...)

- › **Una mejora constante en la rentabilidad de la exportación:** porque la suma de todo lo anterior, evidentemente, te permite aumentar la rentabilidad de tu exportación. Además, a través de mi metodología del *Export check-up* se suma la posibilidad de efectuar una evaluación periódica de tu propia competitividad.

## ¿Qué temas se tratan?

La estructura de este libro sigue un ritmo evolutivo, desde el listado de los primeros pasos para quien se inicia en la exportación hasta la evaluación de la propia capacidad de gestionar una exportación, pasando por los cuatro pilares básicos de mi método **PIME**: **P**romoción, **I**nformación, **M**ercado, **E**mpresa.

Específicamente, este libro intenta ofrecer respuestas a las siguientes preguntas:

- › ¿Qué hacer y no hacer en la gestión de la exportación?
- › ¿Cómo involucra la exportación a toda la empresa?
- › ¿Cómo puedes estructurar tu proyecto de internacionalización?
- › ¿Cuál es la información necesaria y dónde buscarla?
- › ¿Cuáles son las entidades oficiales e instituciones de apoyo para promocionar la exportación?
- › ¿Cómo puede tu empresa comunicarse y promocionarse en el mercado exterior?
- › ¿Cómo preparar la participación en una feria o misión empresarial internacional?

(continuación...)

- › ¿Cuáles son las alternativas para estar presente en los mercados internacionales?
- › ¿Cómo optimizar la gestión de los clientes?
- › ¿Cuándo hacer o no hacer un consorcio de promoción de exportación?

## ¿Qué temas no se tratan?

El libro no trata de asuntos de carácter macroeconómico, y por lo tanto no encontrarás temas relacionados con escenarios, bloques económicos, tratados de libre comercio (acuerdos internacionales), estadísticas de flujo de comercio o asuntos relacionados con los trámites administrativos, como tampoco se tratan asuntos relacionados con los aspectos aduaneros, fiscales, etc.

Esos aspectos, si bien son importantes, ya son ampliamente tratados en muchos libros sobre comercio internacional. No obstante, para compensar que no abordo estos asuntos, en el libro he aportado centenares de enlaces que menciono a lo largo de la obra para facilitarte la búsqueda de información específica.

## ¿A quién está dirigido este libro?

Por su diseño general (estructura, comprobaciones, test, etc.), este libro es una herramienta útil para quien estudia, para los formadores que dan clases, para quien exporta y para las instituciones que apoyan la exportación.

Puedo afirmar que este libro representa una guía práctica de **lo que hacer**, lo que **no hacer** y **cómo hacerlo** para todos aquellos que se inician en el fascinante mundo del comercio internacional.

En cuanto a los veteranos (como profesores, consultores, empleados de instituciones, ejecutivos de internacionalización, gerentes y analistas), este libro representa una forma de autoevaluar la manera en la que han actuado dando clases, asesorado a empresas, etc., en una serie de temas fundamentales que hacen que la internacionalización sea competitiva.

### **Puntos relevantes de este libro**

- a) Estilo práctico, transmitiendo experiencias y formatos de «cómo hacer» y de «cómo no hacer».
- b) Casos reales de empresas que lograron el éxito.
- c) Un importante volumen de informaciones y fuentes donde buscarlas.
- d) Infinidad de *check-lists* (listas de evaluación y verificación) muy detallados.
- e) Una amplia panorámica de toda la bibliografía y páginas web especializadas.
- f) El *Export check-up* (el método de la evaluación de la competitividad), práctico y didáctico.
- g) Asuntos prioritarios como ferias, consorcios, planteamiento de la exportación, entrada en los mercados, tratados con mucho detalle.
- h) Material didáctico para alumnos y profesores.



## NOTA A ESTA EDICIÓN

### Diferencias con relación a la edición anterior

Mi prioridad ha sido siempre mantener un estilo práctico, actualizar la información y añadir nuevas experiencias, sean personales o de empresas con las que he tenido la oportunidad de enfrentarme.

En los años que han pasado desde la última edición, he adquirido mucha más información, más casos nuevos, publiqué más libros (en portugués), realicé docenas de *webinars* y seminarios (tanto presenciales como a distancia), creado cuatro cursos *online* y capacitado a maestros y profesores de comercio exterior.

Toda esta experiencia se recoge en esta nueva edición. Esto no significa que esté actualizando el libro solo porque hayan pasado unos años desde su anterior edición. No es así exactamente. El libro en sí es atemporal, es decir, no depende de la época en la que se lea, pues los conceptos principales son los mismos y, además, en nuestro libro no trato de asuntos correspondientes a procedimientos administrativos, que sí cambian frecuentemente. En ese aspecto, basta con rectificar los enlaces a páginas web que se renuevan o cambian y en donde se recogen esos contenidos. Lo que actualizo en esta edición se orienta más a enfocar el libro como un curso formativo (con varios vídeos, enlaces, casos, material complementario, etc.).

A fin de decirlo de una manera concisa, las innovaciones y los cambios introducidos en esta nueva edición pueden resumirse de esta forma:

- › Varios y nuevos casos empresariales.
- › Actualización y ampliación del volumen de información y de las fuentes donde buscarla.
- › Aumento del número y contenido de los *check list* (totalizan más de cien).
- › Un notable incremento del número de enlaces, lo que permite tener acceso a una amplia gama de informaciones complementarias.
- › Introducción de varios capítulos y párrafos nuevos como la exportación de servicios, la mejora de la competitividad, negociaciones o comercio electrónico.
- › Nuevo capítulo focalizado en el uso de internet en la información y promoción.
- › Se amplía la información sobre aspectos prioritarios como los consorcios de exportación (redes de empresas), alianzas estratégicas o las diferencias culturales, añadiendo otros muchos temas más y una serie importante de enlaces para saber más sobre el asunto que corresponda.
- › Más material didáctico para alumnos y profesores.
- › Listado de los «resultados esperados» al inicio y final de cada capítulo, con la finalidad de comparar lo que esperabas aprender al comenzar del capítulo con lo que realmente has aprendido. He agregado también el cuestionario *¿Cómo puedo aplicar lo que he aprendido a mi empresa?*, que en la práctica representa un plan de trabajo que puede aplicarse en el día a día de tu empresa.
- › Eliminamos, por cuestiones administrativas, la parte en donde se agrupaban una serie de artículos de especialistas en diferentes temas. Esta parte ha sido reemplazado por la inserción de muchos casos prácticos, por un número muy mayor de enlaces y por un amplio número de documentos en la plataforma virtual (página web).

Por todo lo anterior, ¡esto es un curso más que un libro!



## Posicionamiento del libro en el mercado formativo

Creo que este libro llenará un hueco en la formación y estudio del comercio internacional en todos los países de habla hispana, pues hay un vacío en el mercado que trata de los temas de diseño de una exportación, mientras que los asuntos administrativos y procedimientos técnicos son materias más que cubiertas por los planes formativos.

Esta obra busca posicionarse en un nicho de mercado que se encuentra entre los libros de estrategia y *marketing* internacional (dirigidos casi siempre a grandes empresas) y libros «clásicos» de comercio exterior (que, en su gran mayoría, suelen orientarse enteramente a procedimientos administrativos, solo útiles una vez que la empresa ya ha logrado cerrar un pedido).

Lo que ocurre es que, en mi opinión, hace falta saber qué es preciso hacer dentro de la empresa y cuáles son las herramientas concretas para diseñar un plan de acción (más aun considerando que el 80-90 % de las empresas son pymes que no utilizan estrategias pero necesitan saber cómo llevar adelante su negocio).

El libro busca dar respuestas prácticas a los siguientes temas:



- › ¿Qué debo hacer para que mi empresa y mi producto tenga «vocación internacional»?
- › ¿Qué no debo hacer? (conocer los posibles errores, riesgos, barreras, y cómo reducir el tiempo para obtener resultados).



*(continuación...)*

- ¿Qué información me sirve y dónde la busco?
- ¿Qué debo hacer para que los importadores se interesen por mi oferta?
- ¿Dónde, a quién y cómo le exporto?
- ¿Cómo saber si lo estoy haciendo bien?

Es decir, el libro cubre temas como crear un cronograma de acciones, planificar la internacionalización o reducir el coste de la inexperiencia.

**PARTE I.**  
**LA EMPRESA Y LA RUTA PARA**  
**LA INTERNACIONALIZACIÓN**



**CAPÍTULO 1.**  
**LOS PRIMEROS PASOS**



*En gran parte, el éxito duradero se construye concentrándose constantemente sobre las cosas ciertas y empeñándose en promover, todos los días, una gran cantidad de mejoras modestas y en apariencia insignificantes.*

**Ted Levitt**



No es por casualidad que inicie este manual con una frase de Ted Levitt. Mi intención es guiarte a través de esta obra, a cómo dar estos primeros pasos, tomar decisiones correctas y agregar, día a día, mejoras a tu proceso de exportación, de modo que puedas construir una base sólida para el fascinante reto de la internacionalización.

Un viejo refrán chino dice que el camino más largo comienza con el primer paso. Debes dar tu primer paso en la dirección correcta y, si durante el camino de su aprendizaje te apoyas en los conceptos que se abordan en este libro, tengo la seguridad de que alcanzarás unos resultados óptimos y mi labor no habrá sido en vano.

En esta primera parte voy a trazar el plan de trabajo que lo acompañará a lo largo de todo el el libro. Este será el primer paso que daremos juntos, rumbo al éxito.

Empezaré con ciertas listas de chequeo a las que llamaré, para darle agilidad al texto, *check-up*.



### **Check-up n.º 1: ¿Por qué leer este libro?**

Antes de meternos en materia, es preciso que te tomes un momento para reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- › En general, ¿aprovechas los mecanismos de los acuerdos internacionales y de los tratados de libre comercio para reducir las barreras del comercio exterior?
- › ¿Has encontrado dificultades en tus negociaciones internacionales por no saber manejar las diferencias culturales?
- › ¿Conoces las principales cláusulas que debe contener un contrato internacional de agente comercial? (por «agente comercial» debe entenderse toda empresa o un profesional que promueve los productos del exportador y es remunerado por medio de comisiones. Trataré mejor este tema en el capítulo 10).
- › ¿Cuáles son las reglas que se deben observar para participar con éxito como expositor en una feria internacional?
- › ¿Conoces profundamente las fuentes de información para administrar la internacionalización?
- › ¿Qué ventajas podrías obtener si participas en un **consorcio de promoción de exportación**?  
Por «consorcio de promoción» de exportación debe entenderse todo agrupamiento de empresas exportadoras con intereses comunes cuyo objetivo es mejorar la oferta exportable. Esas empresas se reúnen en una entidad con personalidad jurídica, sin ánimo de lucro (en el capítulo 13 trataré este tema con más amplitud).





Check-up n.º 1...(continuación)

- › ¿Sabes cómo reducir los costes de gestión de las exportaciones por medio de la planificación fiscal internacional?
- › En los mercados en los que tu empresa opera, ¿acostumbra a efectuar la investigación, el registro y seguimiento de la marca? Ante la duda, visita: <https://www.wipo.int/portal/es/>
- › Sabes si es posible reducir los aranceles de importación de tus productos en el país de destino hacia el cual los exportas?
- › ¿Eres competitivo en origen y también lo eres en destino? (¿Utilizas bien los términos de comercio internacional «Incoterms 2020», tipo *ex-works*, FOB, CIF, etc.? Para más información, visita: [www.incoterms.com](http://www.incoterms.com)).
- › ¿Conoces al menos diez formas distintas de buscar un importador?
- › ¿Conoces las leyes de importación del país al cual quieres exportar?
- › ¿Te quedan claras tus ventajas competitivas a quien recibe tu catálogo o visita tu web?
- › En tus comunicaciones y promociones, ¿utilizas el criterio AIDA (*Atención, Interés, Deseo, Acción*)?
- › ¿Has implantado en tu empresa una metodología para evaluar periódicamente la competitividad de la gerencia de exportación?
- › ¿Estás seguro de que operas en los mercados correctos y con los mejores socios?
- › ¿Eres tú el que exporta o son tus clientes los que te compran?

 NOTAS

¿Cómo te ha ido en este maratón de preguntas? ¿Has tenido alguna duda? ¿Has dejado alguna pregunta sin responder?

Si tuviste dudas o respuestas negativas, entonces este libro te ayudará a diseñar tu proceso exportador. Si, por el contrario, no tuviste ninguna duda y contestaste positivamente a todas las preguntas, te felicito: eres un especialista en comercio exterior, y en esta obra encontrarás nueva información que reforzará tu experiencia profesional.

*Los vientos y las olas son siempre favorables  
a los navegantes más hábiles.*

**Edward Gibbon**



### **Objetivos del capítulo**

- › Presentar los diversos temas que se examinarán a lo largo del libro.
- › Exponer brevemente los diferentes aspectos que deben considerarse en la actividad de internacionalización de la empresa.
- › Resultados esperados tras la lectura:
  - Constatar si es conveniente exportar u orientarse mejor al mercado interno.
  - Aprender la diferencia entre los mercados internos y externos.
  - Aprender los primeros pasos para exportar y cuáles serán las etapas de un proyecto exportador.
  - Descubrir las principales barreras que pueden surgir.
  - Aprender los errores más frecuentes.
  - Saber dónde y para quién se puede exportar.
  - Validar si tu producto puede exportarse.
  - Saber qué depende de ti y qué depende de la administración pública en lo tocante a la competitividad al exportar.

 NOTAS

Los aspectos de la internacionalización son numerosos. Durante todo el proceso, el exportador debe enfrentarse a múltiples cuestiones de distinta naturaleza, como pueden ser las diferentes legislaciones, normas arancelarias, diversos niveles de tecnología, mercados con mayores (o menores) exigencias, distintas monedas y tipos de cambio, etc. Además, se encontrará con profundas diferencias culturales, para lo cual deberá adaptar su forma de comunicación al estilo y a la cultura de los países con los que hará negocios y sortear así los retos que ha generado la globalización, como:

- › Menor vida útil del producto.
- › Mayor volumen de información.
- › Investigación de nuevos mercados.
- › Promoción más agresiva.
- › Nuevos competidores.
- › Nuevas formas de entrada en los mercados.
- › Logística más compleja de distribución física internacional.
- › Alta disponibilidad de mano de obra de bajo coste en muchos países.

- Aduanas
- Cambio de moneda
- Logística
- Cultura
- Precios
- Mercados
- Importación



- Innovación
- Tecnología
- Escenarios internacionales
- Exportación
- Comunicación

Ante este escenario, surge la siguiente certeza: para obtener éxito en los mercados internacionales, casi siempre debes cambiar la forma en que has actuado en el mercado interno. Pero, ¿qué tipo de cambio tienes que hacer? y ¿cómo lo pones en práctica?



La mayoría de las empresas que han obtenido éxito en el mercado internacional se han basado en estos cuatro parámetros:

1. Desarrollo de tecnologías de información.
2. Búsqueda constante de nuevos nichos de mercado.
3. Gestión de la internacionalización con presencia directa y constante en el exterior.
4. Insistir en la innovación de productos, procesos y organización interna.



Para informarte mejor te recomiendo visitar:  
[https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2023](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2023) y [https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2023/article\\_0011.html](https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2023/article_0011.html)

En la actualidad, la internacionalización exige un cambio fundamental: de empresas proveedoras de productos a empresas proveedoras de soluciones, tarea que, por supuesto, no es nada fácil.

 NOTAS

Además del reto de asumir esta nueva actitud, tienes que descubrir cómo dar los primeros pasos en el tan fascinante y diversificado mundo del comercio exterior.

¿Qué soluciones le puede ofrecer tu empresa al mercado? ¿Qué precios debe fijar? ¿Cuáles son y dónde están las oportunidades de éxito? ¿Cuál es la mejor forma de conocerlas?

¿Cuáles son los mercados que prometen buenos negocios y cuáles son los obstáculos a los que te enfrentarás?

Estas son algunas de las muchas preguntas que debe formularse la empresa o el profesional que comienza a pensar en operar en los mercados internacionales.

Trata de dar una respuesta preliminar a las preguntas más frecuentes:



**Check-up n.º 2: Los primeros pasos**

- › ¿Por qué quieres exportar?
- › Participar como expositor de una feria internacional, ¿puede ser el primer paso para iniciar un proceso de internacionalización?
- › ¿Sabes evaluar tu capacidad exportadora para determinar si estás preparado para hacerlo?
- › ¿Conoces cuáles son las principales etapas de un plan de exportación?
- › ¿Conoces cuáles son las organizaciones de tu país y del país importador que pueden brindarte asistencia para exportar?



Check-up n.º 2...(continuación)

- › ¿Es determinante la dimensión de las empresas para lograr una operación exitosa en comercio exterior?
- › ¿Cuándo debes empezar a exportar?
- › ¿Cuáles son los cuatro pilares de la exportación?
- › ¿Cuáles son los errores más comunes en un proceso de exportación?
- › ¿Qué barreras pueden obstaculizar la exportación?

Para más información, visita:

<https://www.gestion.org/pasos-para-exportar-con-exito/>

[www.icex.es](http://www.icex.es)

 NOTAS



### **Resultados esperados de la lectura de este capítulo**

- › Averiguar si es aconsejable exportar o si es mejor centrarse en el mercado nacional.
- › Aprender en qué se diferencia el mercado exterior del nacional.
- › Saber cuál es el primer paso para empezar y cuáles serán las etapas de un proyecto de exportación.
- › Averiguar qué obstáculos pueden surgir.
- › Aprender dónde se han equivocado otros exportadores para no repetir los mismos errores.
- › Saber dónde y a quién exportar.
- › Evaluar si tu producto puede exportarse.
- › Saber qué depende de ti y qué depende del entorno y de las instituciones oficiales para ser competitivo a la hora de exportar.



## **LAS VARIABLES EN EL MERCADO INTERNACIONAL Y LOS NUEVOS RETOS PARA LAS EMPRESAS**

Una vez que el empresario decide salir al mercado exterior deberá considerar una serie de variables, muchas veces desconocidas para los que solo lidiaban con el mercado interno, como pueden ser:

### **Precios**

Será necesario conocer la estructura de costos de exportación, de logística, de importación y de comercialización del producto en el país de destino.

### **Escenarios internacionales**

Será preciso seguir el desarrollo de las economías de los principales países con un importante potencial de negocio para la exportación, así como los acuerdos internacionales, flujos de comercio, etc., que permitan identificar qué regiones del mundo ofrecen más oportunidades de competitividad.

### **Costes**

Los costes pueden ser factores impeditivos para la exportación, porque el mercado externo puede exigir precios menores, características diferentes del producto, proveedores de componentes de calidad o precios diferentes, procesos de producción más competitivos, mayor automatización, diseños más innovadores, etc. Entre otras estrategias es destacable la importancia de visitar ferias de tecnología para verificar si los procesos de producción están actualizados.



(continuación...)

### **Tasa de cambio**

Será necesario monitorizar la variación del cambio en los países a donde la empresa desea exportar (o importar componentes para el producto a exportar) porque los productos pueden tener más o menos competitividad dependiendo de las fluctuaciones de la tasa de cambio.

### **Logística**

Una empresa puede ser competitiva en el mercado interno pero no serlo en el externo por un tema de logística. Un motivo más para conocer a fondo la estructura de costes desde el almacén de la empresa hasta su destino final.

### **Cultura**

Se estima que cerca del 60 % - 70 % de las negociaciones no terminan en acuerdo por la falta de conocimiento de las diferencias culturales.

### **Aduanas**

Las aduanas de cada país pueden ser una traba porque disponen de sus procedimientos específicos. Desconocer su funcionamiento puede resultar un problema.

### **Legislación**

Lo mismo se puede decir de la legislación como, por ejemplo, las leyes de protección al consumidor, de importación, de marcas y patentes, contratos internacionales, legislación laboral, etc. El desconocimiento de la legislación que se maneja en un proceso exportador puede conducir a graves problemas y pérdidas financieras.

 NOTAS

Más allá de las variables mencionadas arriba, habrá que tener en cuenta determinados desafíos como:

- › Vida útil más corta del producto.
- › Nuevos mercados que investigar.
- › Mayor volumen de información que gestionar.
- › Promoción más agresiva.
- › Competencia nueva y más fuerte.
- › Nuevas formas de presencia en los mercados.
- › Intensificación del comercio electrónico.
- › Logística más compleja.
- › Elevada disponibilidad de mano de obra de bajo coste en diversos países.

## ¿POR QUÉ EXPORTAR?

Puede ser difícil convencer a muchas empresas de la necesidad de exportar, pues muchas no desean salir de su «zona de confort», otras han visto casos que han fracasado y algunas hasta consideran que sus precios no son competitivos, etc.

Invertir en exportación, como mínimo, sirve para mejorar la competitividad de la empresa y permitir que esta evolucione un poco más.

Algunas ventajas de la exportación se pueden encontrar en el siguiente *check-list*:



### **Check-list n.º 1: ¿Por qué exportar?**

- › Por una estrategia de desarrollo de la empresa.
- › Para dar un mejor uso a las instalaciones, incrementar la productividad y optimizar los costes de producción.
- › Para superar posibles dificultades de ventas en el mercado interno (pero cuidado: no hay que considerar la exportación como una «salida a la crisis». Hay que pensar en exportar antes de que sobrevenga una crisis).
- › Por la posibilidad de obtener precios más competitivos en otros mercados.
- › Para prolongar el ciclo de vida del producto.
- › Para diversificar los riesgos, que dejan de concentrarse solo en el mercado interno.
- › Para mejorar el nivel de los recursos humanos pues, por lo general, en las empresas internacionales se forma mejor al personal.
- › Para un mayor desarrollo tecnológico e incremento de la rentabilidad.
- › Para mejorar la calidad del producto, pues la empresa estará obligada a adaptar la calidad en base a las diferentes exigencias de los distintos mercados.
- › Para una posible disminución de la carga impositiva por medio del uso de incentivos fiscales (lo cual depende de la política de cada país).

 NOTAS

La exportación no es sencillamente una meta para subir la facturación: es una aliada importante en la estrategia de la empresa para llegar a ser más competitiva.

La mayor ventaja de la exportación es que permite confrontar la realidad de la empresa con otras realidades, competidores y exigencias: es una forma de elevar el nivel de conocimientos. Es la mejor escuela de la competitividad.

## ¿QUIÉN PUEDE EXPORTAR?

Muchas empresas tienen miedo a exportar. Es muy común escuchar afirmaciones como «mi empresa es demasiado pequeña para internacionalizarse» o «no tengo recursos para invertir en exportación» o bien «no tengo precio para competir».

Con frecuencia, lo único que les falta a esas empresas es información. La exportación solo tiene un pequeño nexo con las dimensiones de la empresa, esto es mucho más importante la actitud de los empresarios (claro que quien quiera exportar ciertos productos, como las máquinas herramienta, por ejemplo, debe contar con una empresa de tamaño medio-grande). En Italia, por ejemplo, más del 75 % de la exportación la realizan pequeñas y medianas empresas (si agregamos más valor a nuestros productos, tendremos mayores posibilidades de exportar).

La exportación exige comprometerse profundamente con algunos conceptos como calidad, creatividad, innovación y profesionalidad, a la vez que, con frecuencia, el tamaño de la empresa es un elemento coadyuvante en esta

historia. Puedes conocer qué empresas de tu país exportan a través de las diversas instituciones de promoción del comercio exterior. Solo por mencionar algunas de ellas, puedes recurrir a: **Icex** (España), **Fundación Argentina para la Promoción de Inversiones y Comercio Internacional** (Argentina), **Secretaría de Economía y Bancomext** (México), **ProExport** (Colombia), **ProChile** (Chile), **PromPerú** (Perú), etc. Más adelante se analizarán con detalle varias instituciones de promoción del comercio exterior de varias regiones, especialmente de España y de América Latina.



Es fundamental que, como primera medida del proceso de internacionalización, se evalúe la capacidad exportadora de la empresa, y no solo la capacidad de producción. **Capacidad exportadora** es la capacidad que tiene la empresa de adecuarse a las variables del mercado internacional, para lo cual debe realizar una serie de cambios internos, tanto en el área de recursos humanos como en la de proyectos, productividad, comunicación y gestión.

Capacidad exportadora no es capacidad de producción: es la actitud de la empresa para buscar la excelencia e involucrar a todos los departamentos.



**Recuerda...**

Visita [https://www.youtube.com/watch?v=IhU\\_oS3SsZI](https://www.youtube.com/watch?v=IhU_oS3SsZI)

«Cómo evaluar la capacidad exportadora».

De Nicola Minervini.

 NOTAS

Existen también numerosas empresas que intentan tomar el camino de la internacionalización cuando fracasan en el mercado interno. De esta forma, intentan vender en el exterior (sin investigar, sin cambiar el producto ni el estilo de comunicación) lo que no logran vender en su propio país. En este caso, la exportación es solo una «válvula de escape» y difícilmente producirá resultados. Esto ocurre porque muchas empresas no saben que (casi siempre) es más fácil mejorar la participación en el mercado interno que enfrentarse al mercado externo, en el cual existen variables inicialmente desconocidas, como la cultura, la moneda, la competencia, las normas, etc.

Es obvio que hay casos en los cuales es posible obtener mejores resultados en el exterior (existen incluso algunas empresas que destinan toda su producción al mercado externo), pero esta es la excepción que confirma la regla.

¿Cuáles son, entonces, las exigencias y requisitos para que una empresa se convierta en una entidad exportadora? En principio, cada país establece una serie de condiciones administrativas para que las empresas puedan llamarse «exportadoras».

Pero, por supuesto, esto no es suficiente como para suponer que la empresa ya se encuentra en la situación de tener éxito en el mercado exterior. Además de cumplir con las exigencias burocráticas y administrativas de cada país, la empresa debe crear una capacidad exportadora que le permita tener creatividad, diseño, tesón, paciencia, persistencia y fe en sí misma.

En el capítulo 2 describiré cómo hacer una evaluación inicial de una empresa que quiere exportar.



Sugiero el estudio de los diversos sitios web de las instituciones de apoyo al comercio exterior, donde se encuentra mucho material para responder la pregunta «¿Quién puede exportar?».

 NOTAS



### **Para saber más...**

[www.diariodelexportador.com/2016/03/soy-competitivo-en-el-mercado-domestico.html](http://www.diariodelexportador.com/2016/03/soy-competitivo-en-el-mercado-domestico.html)

## **¿ADÓNDE EXPORTAR?**

En los enlaces siguientes puedes encontrar información sobre flujos de comercio internacional:



<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/flujos-globales-los-lazos-que-unen-en-un-mundo-interconectado/es>

[https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export\\_es](https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export_es)

[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)

No podemos considerar el mercado externo como una sencilla extensión del mercado interno, pensando que «lo