

ESTRATEGIA | INTERNACIONALIZACIÓN

¿Es el mercado exterior un refugio para sortear la crisis?

Exportar no es la panacea, ya que ningún país está 100% libre de riesgo. No obstante, las economías desarrolladas y el mercado chino ofrecen buenas perspectivas, especialmente en el ámbito del **ecommerce** y los servicios online.

Clarisa Sekulits. Madrid

La palabra *crisis* en chino se escribe con dos caracteres: *riesgo* y *oportunidad*. Una idea que muchas *start up* están haciendo propia, aprovechando la tormenta actual para abrir nuevos horizontes en el extranjero.

Lo cierto es que, a diferencia de crisis anteriores, no existe ningún destino en el que refugiarse hasta que escampe el temporal. Los expertos coinciden en que la crisis es de calado global y ningún país permite esquivar el riesgo por completo. No obstante, puede ser el momento idóneo para sentar las bases de la internacionalización futura. “La situación de parón para muchas empresas es ideal para comenzar a planificar la estrategia. Es cierto que no se pueden desarrollar misiones, pero sí se puede realizar mucha agenda virtual”, comenta Ignacio Bartolomé, socio de la consultora How2go.

Ámbito tecnológico

Por otro lado, las *start up* tecnológicas parten con ventaja. “No es una cuestión tanto de mercados como de sectores. Ámbitos como el *ecommerce*, el *márketing digital* y el *big data* tienen más posibilidades de expandirse con éxito”, dice Bartolomé.

El Covid-19 es una pandemia de ámbito global, aunque es cierto que, por el momento, no está afectando a todos los países de la misma manera. Un factor que el experto recomienda sopesar a la hora de seleccionar un destino, pero sólo entre los factores



coyunturales, no estructurales. “Hay que tenerlo en cuenta, pero no centrarse exclusivamente en ello”.

De este modo, hay empresas que están fijando sus miras en América Latina, donde algunos países parecen estar sufriendo la crisis sanitaria con menor agudeza, lo que implica

medidas de confinamiento más laxas. “Latinoamérica puede suponer un refugio para las *start up* exportadoras porque, si se analizan bien los mercados y se cuenta con los *partners* locales apropiados, siempre se pueden encontrar oportunidades de mercado interesantes. Sobre todo

para las *start up*, que generalmente están organizadas en modo *lean* y pueden adaptarse con cierta facilidad”, señala Oliver Von Schiller, socio de ECIJA Advisory. Según este experto, la región ofrece varias ventajas para las empresas españolas, tanto desde el punto de vista operati-

vo como reputacional, pero es importante abordar cada mercado de forma individualizada.

Otra opción a la hora de seleccionar un destino de exportación es fijarse en las economías más solventes. Y es que, una vez superada la crisis sanitaria, hay mercados que tienen mejores perspectivas que otros. “Países fuertes como Alemania, Dinamarca, Suecia y Reino Unido son los que siempre tiran del carro”, señala Júlía Farré, socia de ITC.

Entre los nichos de oportunidad en estos mercados, Farré apunta hacia la alimentación (especialmente en segmentos especializados, como los productos orgánicos), embalaje y etiquetado, tecnología sanitaria y servicios básicos, como la gestión de aguas residuales. También cobra cada vez mayor peso el ámbito online. “Las empresas de servicios digitales, *delivery*, ciberseguridad, *elearning* y asistencia médica online tienen más posibilidades de abrirse camino”.

El gigante asiático

Otro mercado que gana cada vez más adeptos es el chino. A fin de cuentas, fue el primero en sufrir la emergencia sanitaria y parece haber dejado atrás lo peor de la crisis. “China ya ha permitido la casi total movilidad en gran parte del país, y poco a poco sigue eliminando las restricciones a los movimientos internos. Eso, junto a la demanda externa hace que la economía esté muy recuperada, llegando en el sector in-



Eduardo Alarcón, fundador y CEO de Tokylabs.

China, en el foco del sector educativo

Nacida en 2017, **Tokylabs** se ha marcado como objetivo democratizar la tecnología en la educación. Desde entonces, y gracias a su herramienta Toky-maker, ha conseguido posicionarse como la única empresa de robótica educativa en ser socia tecnológica de ‘Google for Education’. La empresa tiene sede en España y Hong Kong. Por tanto, la crisis del Covid19 le comenzó a afectar hace meses. “Desde enero a abril, todos los proyectos en China han sido cancelados, y fábricas, escuelas y empresas cerradas. No lo voy a negar, el golpe ha sido duro”, dice Eduardo Alarcón, fundador y CEO de la empresa. “En España había más optimismo inicial, pero ha acabado sucediendo lo mismo”.

Para bregar con la crisis, ha decidido reforzar su apuesta por el gigante asiático. “Hemos centrado el foco en China por su capacidad de adaptación a cambios abruptos. Núcleos como Shanghái están adaptados al mundo online, y creemos que son capaces de adoptar nuevas soluciones de *e-learning* de un modo más efectivo”, comenta. “A día de hoy, da la impresión de que China está funcionando al 80%, y la sociedad tiene ganas de retomar la actividad y recuperar el tiempo perdido. Esto es una razón importante para mirar a China”. Paralelamente, ha apostado por adaptar algunos de sus servicios a la nueva situación de confinamiento, lanzando una suscripción de robótica a domicilio.



Bernardo Montero y Jaime Fernández de la Puente-Campano, cofundadores de Guudjob.

Internacionalización en 'stand by'

"Hace años nos dimos cuenta de que existen las hojas de reclamación obligatorias, pero sin embargo no las de agradecimiento. Si yo quisiera dejar un reconocimiento a alguien que me ha atendido muy bien o ha hecho un buen trabajo, no existía un sitio donde agradecerse de forma pública", explica Jaime Fernández de la Puente-Campano, cofundador de **Guudjob**. Esa fue la semilla de esta 'start up', que ofrece soluciones integrales de experiencia de empleado. La crisis del Covid19 ha afectado a su negocio, ya que muchos de sus clientes son empresas de 'retail', hostelería o industria que han tenido que echar el cierre: "Hemos puesto en marcha un ER-

TE de reducción de jornada que afecta por igual a toda la plantilla, para poder asegurar nuestra sostenibilidad en el tiempo". La empresa también ha decidido ofrecer su tecnología de forma gratuita durante abril y mayo, "para aportar nuestro granito de arena en esta grave crisis". Por otro lado, está centrando el foco en el mercado exterior aunque, en su experiencia, todo el mundo está afectado. "Hemos iniciado nuestra expansión internacional en Latinoamérica, pero podríamos decir que ahora mismo está parada por el coronavirus, ya que los mercados donde operamos también están en cuarentena, o muy próximos a ella".

Mirando al Cono Sur y Centroamérica

Boomva es una plataforma que conecta a las personas que necesitan un servicio del día a día con aquellos profesionales cualificados cerca de su localización que pueden resolver el servicio. El confinamiento ha supuesto un revés para la empresa, que ha desplegado diversas estrategias para sortear el bache. Entre ellas, la expansión a otros mercados. "Estamos explorando varios países, sobre todo del hemisferio sur y Centroamérica. Según las informaciones que nos llegan, el clima puede ser un factor importante en el comportamiento de este virus. Y más allá de la pandemia, también hacemos un análisis de mercado siendo objetivos y creemos que los países de esa región valoran tener una herramienta que les dote de confianza al seleccionar quién viene a casa o quién le cubre el servicio. Además son países con ciudades muy densas y sabemos que nuestra plataforma funciona mejor en ese tipo de escenarios", señala Eduard



Eduard Justicia, cofundador de Boomva.

Justicia, cofundador de Boomva. En caso de que su modelo de negocio no encaje, ya sea por el coronavirus o bien por las características del propio mercado, Justicia no tira la toalla. "La mente de una 'start up' como la nuestra tiene que aceptar los cambios. No descartamos pivotar el modelo enfocándonos de otro modo, como puede ser ofreciendo la plataforma como un servicio para empresas o cambiando el portfolio hacía servicios más en online dada la situación".

dustrial a alcanzar niveles del 95%-99%. Y eso, poco a poco se nota en el consumo", comenta Julio López, CEO de Genetsis e-Commerce.

Poner un pie en China no es algo que se pueda hacer de un día para otro. Pero sí es posible aprovechar oportunidades de venta puntuales y profundizar en las relaciones comerciales ya iniciadas: "Los sectores más fáciles son los que no necesitan adaptar el producto o el *packaging* a las normas locales o los gustos de los consumidores", aclara López. Otros sectores con potencial son los productos industriales y semimanufacturados.

Por otro lado, el e-commerce en China está generando más oportunidades que nunca. "El momento actual es ideal para quien tenga pulmón financiero: es más sencillo encontrar personal cualificado, la compra de publicidad es mucho más barata y hay mayor disponibilidad en

portales online y dueños de centros comerciales", explica Luis S. Galán, CEO de la consultora 2 Open, especializada en el mercado chino. "Las plataformas de e-commerce nos están pidiendo marcas y dando oportunidades, cuando muchas veces nos tienen haciendo cola para entrar. Eso sí, en venta online el problema es que los costes de la logística por aéreo se han disparado", advierte.

Apostar por el destino equivocado puede resultar fatal. Para prevenir este riesgo, los expertos aconsejan no guiarse sólo por factores coyunturales, como la sensibilidad de un país a la crisis del Covid-19. También es recomendable cobrar por adelantado o bien vender con aseguramiento del cobro. Y si el mercado sale rana, analizar (y corregir) los errores cometidos, pivotar si es posible el modelo de negocio y, en la medida de lo posible, aprender de la experiencia.

Veterinaria, un sector con demanda al alza

El sector veterinario es uno de los pocos que trabajan con normalidad pese al confinamiento, ya que se enmarca dentro de las actividades esenciales. No obstante, las clínicas veterinarias afirman que están sufriendo un descenso de visitas y las cancelaciones están aumentando, por lo que 'start up'

como **JTPharma** están optando por intensificar su estrategia internacional para diversificar los ingresos. La empresa, fundada en 2012, está especializada en suplementos alimenticios para mascotas. "Existe una gran incertidumbre a nivel mundial, pero el sector veterinario sigue operando con aparente normalidad y seguimos abasteciendo a nuestros clientes", comenta Santi Raich, 'export manager' de JTPharma. Tanto es así que la empresa ha logrado triplicar sus ventas en el primer trimestre del año. Un 10% de la facturación procede ya del extranjero. La compañía tiene presencia en Europa y está abriéndose camino en Asia y Latinoamérica. "No existe tanta competencia, se valora la calidad y reputación de la marca europea y nos ofrecen un potencial de crecimiento enorme", dice Raich. En su opinión, "esta cuarentena va a marcar un antes y un después. Vamos a intentar volver a la normalidad lo antes posible y a estar más preparados por si se repiten este tipo de situaciones".



Santi Raich, responsable de exportaciones de JTPharma.



Laszlo Bax, socio de Braingaze.

La posibilidad de realizar ensayos clínicos

En 2013, el experto en neurociencia Hans Super y el ingeniero Laszlo Bax, ambos holandeses afincados en España, lanzaron **Braingaze**, una 'start up' que desarrolla soluciones para el diagnóstico y tratamiento de trastornos cognitivos (como TDAH y Alzheimer) a base de videojuegos controlados con movimientos oculares. "Los médicos nos pagan por disponer de nuestro sistema, y a su vez cobran por servicios de diagnóstico y terapia a pacientes u otros pagadores de servicios médicos", explica Bax. Desde su fundación, la empresa acumula 1,4 millones en financiación tras varias rondas de 'crowdfunding' a las que han acudido profesionales del sector e inversores internacionales.

Esta 'start up' tecnológica decidió desembarcar en el mercado chino antes de la crisis. "En enero pareció una apuesta moribunda por la situación del coronavirus en ese momento. Ahora, dos meses más tarde, casi estamos viendo lo contrario: se están abriendo posibilidades de interactuar con pacientes y con clínicos allí mientras que Europa está completamente en situación de 'lockdown'", comenta Bax. Por otro lado, el país asiático ofrece otras ventajas. "China es un mercado brutal, hay 1.300 millones de personas, cada vez más jóvenes, y cada vez más personas que alcanzan un nivel económico de 'clase media' que les permite invertir en salud mental y en el éxito escolar de sus hijos".