

## ¿Qué deben hacer las empresas españolas para legitimarse en mercados extranjeros?

Autores **Lourdes Rivero Gutiérrez, Alicia Blanco González y Francisco Díez Martín, profesores de la Universidad Rey Juan Carlos, y Pablo Cabanelas Lorenzo, de la Universidad de Vigo.**

### 1. Las empresas exportadoras en situación de pandemia.

La crisis sanitaria producida por la Covid-19 ha generado una respuesta y unas consecuencias en el mercado diferentes a la experimentadas en la crisis financiera del año 2008. Cuando en el mes de abril de 2020 se adoptaron medidas políticas en España, todos pensábamos que estábamos sufriendo los efectos de la misma pandemia y que generaba las mismas restricciones, confinamientos y limitaciones. Pero la realidad se tornó dispar ya que la Covid-19 está produciendo una crisis con incidencia asimétrica. Mientras el PIB de China en el año 2021 sigue creciendo exponencialmente, y EEUU acelera su recuperación trimestralmente, los países europeos luchan por una recuperación que es más lenta de lo esperado, sobre todo en los países del sur de Europa. Así, según el Eurostat, el PIB de Francia para este mismo año ha caído un 9%, y España e Italia registran caídas en torno al 11% respecto al último trimestre del año 2020.

Los efectos económicos de la pandemia comenzaron en China, pero poco a poco se fueron desplazando hacia Europa, provocando una crisis que ha afectado a distintos niveles en cada país y región. La caída de la demanda y la reducción de la producción a nivel internacional suponen un antes y un después en la actividad comercial de las empresas exportadoras. Por un lado, encontramos que la excesiva dependencia de las cadenas de suministro global se tradujo en problemas de suministro y demoras en los plazos de entrega, además del encarecimiento de los precios de las materias primas. Por otro, se ha generado una reducción o, incluso paralización, de las importaciones debido a un mayor proteccionismo (por abastecimiento interno o medidas sanitarias) de las economías locales por parte de muchos gobiernos. Esta combinación ha derivado en la peor caída de las exportaciones en los últimos 10 años.

Es cierto que todavía existe incertidumbre sobre la duración y el control de la pandemia, sin embargo, esta crisis debería ser temporal. Una vez desaparezca la amenaza de la Covid-19, el mercado tendría que normalizarse y las exportaciones deberían recuperarse rápidamente y de forma estable. De hecho, aunque la actividad exportadora de las empresas se pudo ver inicialmente interrumpida, esta actividad no ha cesado y las empresas han continuado vendiendo sus productos en los mismos mercados (si bien en menor cantidad), y han mantenido las relaciones con sus clientes. Esto hará más fácil recuperar las ventas e incluso beneficiarse de políticas económicas expansionistas.

Además, aunque la caída de las exportaciones ha sido más intensa para los grandes exportadores, dado su mayor tamaño, la recuperación de su nivel de actividad puede ser más ágil en la medida en que la recuperación se vaya consolidando a nivel global. Dicho esto, dado el desconocimiento sobre el efecto de una pandemia de estas características en determinados sectores productivos (por ejemplo, el turismo o transporte), hay que centrar la atención y analizar las posibles secuelas persistentes en las economías a nivel global. Secuelas que no tienen por qué ser negativas, sino que también la pandemia ha podido animar a las empresas a incorporar mecanismos más ágiles en sus operaciones.

Si centramos la atención en el entorno español, podemos afirmar que, desde la crisis económico- financiera de 2008, la creciente competitividad de las empresas españolas se ha traducido en una mayor propensión exportadora, con consecuencias directas en el PIB nacional. Ahora, la economía española debe superar la crisis sanitaria que ha afectado a pilares fundamentales de la actividad económica, y al igual que en otras crisis, las exportaciones volverán a constituir un impulso de primer orden para mejorar la situación y ganar mercado en el exterior. Las exportaciones seguirán con su posicionamiento de amortiguador de la caída del consumo interno y, fundamentalmente, del turismo.

En esta nota técnica proponemos enfrentarnos a este escenario a través de un enfoque estratégico integral por parte de las empresas, de modo que se aumenten las probabilidades de éxito en la internacionalización empresarial. Para ello nos centramos en la gestión de los intangibles, en general, y de la legitimidad en particular, identificando buenas prácticas que podrían utilizar las empresas en su proceso de internacionalización. El concepto de legitimidad es relativamente moderno en el ámbito de la gestión estratégica ya que surge en 1995. Sin embargo, cada vez es más frecuente encontrar empresas conscientes de que la legitimidad, es decir, la percepción social de que las actividades de una organización son aceptadas y deseables, es fundamental para lograr la ventaja competitiva. En este sentido, hay que indicar que la gestión de la legitimidad de las empresas es vital puesto que favorece la generación de múltiples beneficios relacionados con la supervivencia en mercados externos, el engagement de los stakeholders e incluso, el fortalecimiento de la empresa en épocas de crisis.

En este caso hemos querido aplicar los fundamentos académicos sobre la legitimidad en un contexto de internacionalización con el expertise de profesionales del sector. Esto ha permitido unir los conocimientos académicos de la gestión de la legitimidad con la experiencia recogida en 12 entrevistas con responsables de diseñar la estrategia de internacionalización de empresas españolas. El proceso de plantear los interrogantes sobre la legitimidad o aceptabilidad social de las empresas españolas en mercados exteriores ha generado que en esta nota técnica podamos plantear los principales problemas a la exportación y cómo las empresas deben legitimarse para sobrevivir y competir en mercados externos, así como acercar a las empresas conceptos tan novedosos en el ámbito

académico como la legitimidad, generando algo tan deseado como la transferencia de conocimiento entre universidad y sector empresarial.

## 2. La legitimidad como factor clave de éxito.

Algunos de los problemas asociados a la exportación pueden ser afrontados con mayores probabilidades de éxito si se posee legitimidad. La legitimidad es la percepción generalizada de que las actividades de una entidad son aceptadas y deseables por la sociedad donde se opera. Consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes. Está demostrado que la legitimidad influye sobre: los resultados financieros, el precio de las acciones, el ROA, el riesgo no sistémico del mercado, la supervivencia de las empresas nuevas, la internacionalización de las empresas, la gestión de los stakeholders o la intención de compra de los consumidores. Actualmente la legitimidad está considerada como un recurso necesario para sobrevivir.

Una empresa obtiene legitimidad cuando: genera valor a la sociedad (proporciona trabajo en la región, estimula la cadena de producción local); sus acciones son equitativas e imparciales; respeta los valores sociales; cumple con el estado de derecho y las normas; se esfuerza por actuar correctamente; y trata de desarrollar los mejores productos y servicios. En definitiva, cuando los stakeholders consideran que sus acciones son apropiadas porque cumple con las normas sociales, con los objetivos de los grupos de interés y demuestra capacidad técnica y de gestión.

Las empresas con legitimidad tienen un mejor acceso a los recursos necesarios para sobrevivir y crecer. Esto se produce porque las personas tienden a seleccionar empresas legitimadas en sus procesos de decisión. Los stakeholders son más propensos a apoyar a las organizaciones que actúan de forma socialmente aceptable. El principio de economía cognitiva explica esta situación. En los procesos de decisión, los individuos seleccionan categorías con las que reducir las alternativas, sobre las que posteriormente aplican múltiples criterios de selección. El nivel de legitimidad describe la posición de la organización dentro de un grupo social como una demostración de su grado de reconocimiento y aceptación social. En esta línea, la legitimidad representa un filtro inicial para seleccionar empresas y reducir la muestra inicial sobre la que aplicar criterios de decisión más complejos. Así, la carencia de legitimidad reduce las posibilidades de acceso a inversores, clientes y socios, porque reduce el acceso a los procesos de toma de decisión. Una vez que se etiqueta a una organización como carente de legitimidad, esa organización, a menudo, se encuentra en una situación de desahucio, generalmente sin remedio. Por el contrario, las organizaciones legitimadas tienen más probabilidades de obtener el beneficio de la sociedad en forma de un mejor acceso a los recursos.

Ajustarse a las expectativas sociales es cada vez más importante para las empresas con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos de los stakeholders. Las organizaciones que sobreviven más tiempo son aquellas que mejor se ajustan a las presiones del entorno, actuando conforme a las normas y valores socialmente establecidos. Por el contrario, aquellas organizaciones que no se ajustan al entorno no sobreviven. La carencia o insuficiencia de legitimidad significaría que no se actúa conforme a las normas y valores sociales del entorno local, lo que puede conducir al fracaso, debido a múltiples factores. Por ejemplo, la pérdida de credibilidad y confianza en la empresa, limitaciones de acceso a nueva financiación, el incremento de la presión social sobre los gobernantes para regular las actividades de la organización, la pérdida de interés de los clientes por los productos ofertados derivado de la falta de capacidad para entender sus necesidades, etc.

La legitimidad, si se gestionase correctamente, podría proporcionar una ventaja competitiva en la internacionalización empresarial. Este recurso es esencial cuando las empresas acceden a nuevos mercados, en los que las posibilidades de tener éxito son bajas. Cuando una empresa se internacionaliza tiene que afrontar la desventaja del recién llegado, además del desconocimiento de la empresa. Por tanto, debe hacer un esfuerzo a medio plazo para entender y ajustarse a las exigencias del entorno, aprender nuevas rutinas, formas de comportamiento, etc., mientras que, al mismo tiempo, tiene que estudiar y entender cómo competir con empresas establecidas en el sector. Cuando una empresa muestra legitimidad está señalando que la organización se encuentra correctamente constituida, comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados en el país, utiliza medios apropiados y persigue objetivos deseables por los stakeholders, lo que la convierte en una oportunidad de inversión. Por tanto, es un proceso que comienza antes de la propia internacionalización, pero cuyo recorrido se extiende a medio y largo plazo a partir de unos compromisos éticos y estratégicos claros y previamente definidos.

### **3. Estrategias para legitimarse y solucionar los problemas derivados de los procesos de exportación.**

Actualmente, las empresas exportadoras se enfrentan a problemas en múltiples ámbitos. La norma general es que todos los proyectos de exportación son diferentes y, consecuentemente, requieren resolver problemas diferentes, que implican adaptarse a una gran variedad de situaciones y contingencias sobrevenidas.

La consecución de un proyecto de exportación requiere la combinación de múltiples factores relacionados con la posesión de legitimidad. Las empresas exportadoras necesitan ofrecer una imagen de deseabilidad por encima de la que ofrecen las empresas locales y otros exportadores. Esto implica actuar según las normas y procedimientos socialmente aceptados en el país anfitrión. Lo que conduce a la necesidad de un alto conocimiento del

mercado local. También implica ofrecer una propuesta de valor diferenciada frente a las opciones locales y de la de otros exportadores. Por ejemplo, en los mercados emergentes se está produciendo una creciente presencia de empresas de China, con una estructura financiera muy fuerte y una oferta basada en precios bajos. Además, el desconocimiento de la cultura, los valores, el idioma, y la religión pueden conducir a malinterpretaciones que influyen directamente sobre la aceptabilidad de la empresa.

Un problema importante para las empresas exportadoras es la financiación del ciclo de explotación. El periodo medio de maduración de los proyectos de exportación, esto es, desde que se establecen los primeros contactos hasta que se cierra el negocio suele ser muy largo (aunque variable en función del tipo de empresa). El tiempo medio para conseguir cerrar un contrato puede llegar a extenderse hasta entre uno y tres años, en función del sector o de si se opera con clientes privados o públicos. Esto implica la necesidad de disponer de una estructura financiera con capacidad para hacer frente a estos periodos. En este punto, a diferencia de lo que ocurre en otros países vecinos, las pymes españolas tienen un hándicap y es que su tamaño es reducido, lo que dificulta su acceso a la financiación para aguantar periodos de maduración tan extensos. De hecho, una de las problemáticas de financiación más importantes se encuentra relacionada con los gastos de ejecución. Este problema es especialmente relevante cuando el cliente es la administración pública, porque requiere una garantía soberana que permita la obtención de financiación.

En la fase de ejecución, pueden surgir problemas relacionados con clientes sin capacidad técnica, a los que se les tienen que enseñar a utilizar el producto, problemas de aduanas o carencia de infraestructuras que dificultan la entrega de suministros, problemas con empleados, huelgas, problemas con empresas y socios locales, subcontratistas de poca calidad, problemas con permisos administrativos, problemas políticos en el país e incluso fenómenos naturales. Si bien estos problemas son los que se pueden encontrar en cualquier país, algunos de ellos son más acuciantes en los mercados emergentes o en desarrollo. Los problemas de ejecución suelen requerir tener presencia local para conseguir soluciones más rápidas y que no se prolonguen. De hecho, la pandemia producida por la Covid-19 ha incidido en esta fase de los proyectos. Especialmente ha tenido un impacto directo en la movilidad, dificultando el contacto personal y los desplazamientos. Como consecuencia, ha supuesto un retraso en el ciclo de los proyectos, alargando todos los plazos con clientes, proveedores, ventas, ejecuciones y firma de acuerdos. Esto ha incidido sobre la resolución rápida de los problemas de ejecución de las operaciones, la recepción de materiales, el envío de productos terminados, así como el cierre de nuevas operaciones de exportación. Pero, sobre todo, ha dificultado el contacto directo con socios y clientes potenciales, necesario para generar una relación de confianza clave en determinadas culturas y países.

Teniendo en cuenta los obstáculos mencionados, la legitimidad es una condición sine qua non para la supervivencia de las empresas y muy en línea con los procesos de homeostasis de los seres vivos en la adaptación al entorno. De hecho, las empresas necesitan que los evaluadores las perciban como deseables y, para ello, es necesario entender en qué se traduce esto. Así, en busca de la legitimidad, las empresas pueden desarrollar acciones para aumentar la aceptación de sus productos en el país anfitrión. Estas acciones discurren entre ajustarse a los modelos sociales comúnmente establecidos (isomorfismo), hasta la manipulación del entorno en el que operan. A continuación, se proponen una serie de buenas prácticas que las empresas pueden aplicar de cara a aumentar su legitimidad en el exterior y que cada empresa podría adaptar a sus circunstancias y sector particular.

- 1) **Presencia local.** Disponer de una oficina local es clave para generar credibilidad y demostrar compromiso con el país o región. Esta estrategia ha sido identificada como una de las acciones más determinantes para mejorar la aceptación de la empresa y conseguir nuevos proyectos. La presencia local favorece la detección de oportunidades de negocio, la exploración directa del mercado, el establecimiento de relaciones personales con los clientes, un contacto directo con la cultura, normas y comportamiento local. Favorece la adquisición permanente de conocimiento sobre el país anfitrión, facilita la gestión de riesgos y la recurrencia de proyectos. La presencia local se puede realizar a través de oficinas propias, alianzas con socios locales o desplazamientos hacia el país anfitrión, siendo la primera opción la más recomendable porque reporta ventajas esenciales para el negocio. Ante la situación sanitaria y la restricción de la movilidad, esta recomendación ha ganado un mayor peso porque permite mantener el contacto con los decisores in situ.
- 2) **Alianzas con socios.** Las alianzas desempeñan un papel importante para la legitimación de las empresas. Para que una empresa se legitime es fundamental que cuente con socios locales con prestigio que tengan el reconocimiento local. Colaborar con socios locales permite que las empresas sean más fácilmente aceptadas en el país de destino y permite desarrollar habilidades sociales para entender mejor las particularidades del mercado, sobre todo cuando la empresa en cuestión es una pyme. Los socios locales son importantes para aumentar la credibilidad de la empresa y la capacidad de acción. En las fases iniciales de la internacionalización, los socios aportan información clave para el éxito de las operaciones: reducen obstáculos de aceptación y las barreras de entrada, facilitan el acceso a las autoridades locales, aportan información del mercado y ayudan a filtrarla o reducen el ciclo de entrada en nuevos mercados, indicando posibles fuentes de oportunidades de negocio. Las empresas, conocedoras de que éste es un factor crítico del éxito, no buscan una mera transacción comercial, sino que van más allá, asumiendo un enfoque relacional enfocado al largo plazo. En este punto, es importante que en la alianza los socios sean complementarios entre sí (por ejemplo, uno aporta la capacidad técnica y otro el dominio del mercado local). En

la colaboración con los socios locales hay que demostrar humildad y empatía. A veces muestran rechazo porque consideran que están siendo colonizados, por lo que hay que sentirlos partícipes y parte de un proceso de co-creación (aunque manteniendo el control para evitar posibles consecuencias adversas). Más allá, es necesario conocer bien al socio que se va a elegir porque una elección desafortunada puede repercutir negativamente en la legitimidad de la empresa. Los socios pueden convertirse en prescriptores de la empresa, ampliando el acceso a las oportunidades del mercado. Las alianzas con multinacionales también son motores que mejoran la legitimidad y permiten un mayor acceso a los recursos. Es importante subrayar la colaboración que ofrecen entidades de promoción a la exportación españolas como: ICEX, las oficinas comerciales, la Cámara de Comercio, el Club de Exportadores o las embajadas.

- 3) **Gestión de la credibilidad.** La aceptación se consigue ofreciendo confianza. La presencia local y las alianzas con socios locales pueden mejorar la confianza en la empresa. Pero hay más vías con las que se puede gestionar este intangible. Es esencial disponer de un portfolio donde se muestren las credenciales y referencias de la empresa, los éxitos pasados y más importantes, la capacidad técnica y de financiación de la empresa, el cumplimiento de las normas locales e internacionales, los certificados internacionales, las políticas de cumplimiento normativo, el código ético o el impacto sobre los objetivos de desarrollo sostenible. Además, proponer soluciones a tus redes de contactos, a tus clientes, explicarles tu propuesta para atender la demanda es una acción que favorece la obtención de nuevas operaciones. Mantener lazos con asociaciones locales y colaborar en proyectos locales de la sociedad civil también representan acciones que fortalecen la legitimidad. Sin embargo, estas acciones han sido menos utilizadas por los exportadores. La gestión de la credibilidad proporciona una palanca clave para la obtención de legitimidad que favorece el acceso a inversores y financiación externa.
  
- 4) **Señalización de la capacidad técnica y de gestión.** Conseguir que los grupos de interés, inversores, clientes y socios conozcan la capacidad técnica y de gestión de la empresa favorece la obtención de legitimidad. Esto se demuestra empleando profesionales de alto nivel, con habilidades para resolver problemas, adaptados al medio, al entorno. No generar problemas en las operaciones y acabar bien las operaciones, incluso las que al final no se ejecutan. Tener flexibilidad y proactividad para resolver problemas, lo que puede implicar ir más allá de lo establecido incluso en los contratos. Se busca entender muy bien al cliente y no imponerle la forma de actuar sino explicarle de forma didáctica cómo se va a trabajar y las razones que han llevado a ese plan. La comunicación es clave para solucionar problemas y en este punto la elección del director de proyectos es determinante.

- 5) **Identificación con la marca España y marca Europa.** Si bien es cierto que la marca España sufrió con la anterior crisis, también lo es que algunas de las empresas de nuestro país son referencia a nivel global (como es el caso de las empresas de ingeniería e infraestructuras). En general, la marca España suele ser un activo importante a utilizar, especialmente en algunos países en vías de desarrollo. Asimismo, la marca Europa es un comodín que las empresas españolas pueden utilizar por su imagen de prestigio, rigor y seriedad y con gran legitimidad en mercados emergentes y en desarrollo. Ahora bien, esta gestión debe ser diferente en función de los mercados porque pueden existir niveles de vinculación diferentes con las empresas del país y la marca España, por ejemplo, entre los países africanos y los latinoamericanos.
  
- 6) **Propuesta de valor diferenciada.** A pesar de que la obtención de legitimidad implica actuar y comportarse siguiendo los modelos socialmente establecidos, las empresas exportadoras deben aportar algo más si quieren competir con las empresas locales. Por ejemplo, demostrando ser una empresa innovadora o altamente especializada en un ámbito concreto. Para ello, ofrecer una propuesta de valor diferenciada es determinante.

## 4. Recomendaciones.

La propensión a la exportación se ha convertido en uno de los pilares sobre los que se ha sustentado la recuperación económica de España tras la crisis de 2008, y que golpeó con fuerza a partir de 2010. Tras este período, muchas empresas acudieron a los mercados internacionales para conseguir ventas que no lograban en su mercado doméstico. Por el camino han quedado muchas empresas que no supieron entender cómo desarrollar este proceso, bien porque no estaban preparadas o porque no fueron capaces de entender las particularidades de los mercados exteriores, pero que ha sido un trampolín hacia el éxito de otras muchas empresas. Actualmente se repite la historia, porque estamos ante una nueva crisis con características totalmente diferentes, pero ya existe un saber hacer y se han aprendido una serie de lecciones que se desconocían por aquel entonces. Esta nota contribuye a aquellas empresas que comienzan su proceso de internacionalización, mediante el análisis de buenas prácticas de legitimidad de empresas que tienen una actividad exportadora contrastada.

Esta nota técnica se centra, a partir de la información recopilada en las entrevistas con responsables de diseñar la estrategia internacional, en dar a respuesta a qué deben hacer las empresas españolas para legitimarse en mercados extranjeros y cómo superar los problemas derivados del proceso exportador, sugiere que para poder cerrar operaciones en el exterior es necesario conocer y entender al máximo la realidad local y contar con una fuerte presencia en el mercado de destino. Sólo de esta manera, las empresas podrán



entender las formas de hacer en el mercado de destino. Además de esta necesidad de tener presencia local, que se ha enfatizado ante la prohibición de los desplazamientos internacionales como consecuencia de la emergencia sanitaria derivada de la Covid-19, existen otra serie de propuestas que se detallan a continuación, y que deben tenerse en cuenta en el diseño de una estrategia empresarial.

En primer lugar, la legitimidad es un activo que debe gestionarse, pero primero, las empresas exportadoras deben diferenciarse. Si se compite contra propuestas de países con precios más agresivos, el diferencial se centrará en la credibilidad que tienen las empresas y las condiciones contractuales firmadas, que generan mayores garantías en las empresas europeas. Por el contrario, si se compite con competidores procedentes de economías desarrolladas, la propuesta de valor diferencial pasará por ofrecer un servicio tecnológico integral e intensivo en conocimiento con un servicio postventa y de acompañamiento robusto centrado en el marketing relacional, fortaleciendo los lazos con sus grupos de interés y con los socios, no sólo con sus clientes.

En segundo lugar, el fortalecimiento de las relaciones. Por un lado, deben reforzar las relaciones con los clientes y stakeholders, centrándose en la cercanía emocional (no necesariamente en la cercanía física), con acciones de acompañamiento durante todo el proceso (customer journey), tales como ofrecer un servicio postventa para maximizar el aprovechamiento del producto o servicio vendido y preocuparse por ejercer una capacidad didáctica sobre la necesidad de transformación de la economía. La imposibilidad de viajar durante el cierre de fronteras nos ha enseñado a intensificar las comunicaciones en remoto y a optimizar los desplazamientos sin detrimento de la relación con los clientes. Por otro lado, deben fortalecer las relaciones con los socios y definir acciones de colaboración a largo plazo. No se busca únicamente que se realice una transacción comercial sino involucrar a los socios en la estrategia empresarial y hacerles sentir parte del proyecto. Colaborar con los socios locales permite que las empresas sean percibidas como uno más del país de destino y mejora la aceptabilidad por parte de los clientes.

En tercer lugar, hay que crear redes y estructuras comerciales. El establecimiento de una estructura comercial propia y estable en el país de destino es la opción más recomendable para facilitar el acceso a los mercados locales, pero no resulta conveniente la deslocalización de la gestión. Mantener la gestión centralizada desde la matriz de España es un factor importante para no sufrir crisis reputacionales o poder solucionar de forma ágil cualquier problema o inconveniente. Crear redes locales, tanto a través de los socios como mediante la presencia de la empresa en los países de destino, con gente de confianza y complementaria, con intereses comunes y que otorgue credibilidad a la empresa.

Las redes y la confianza son básicas porque, en cuarto lugar, deben ofrecer transparencia mediante catálogos que demuestren las capacidades (casos de éxito) adaptadas a la realidad de cada país, comunicación asidua con los socios y claridad en los acuerdos supervisados por comités de ética en el que se definan responsabilidades. Crear valor

mediante el análisis continuo de las necesidades y adaptar el aprendizaje en otros países a la realidad de regiones similares, apoyar el máximo aprovechamiento o utilización de los productos o servicios vendidos para generar satisfacción (enfoque de servitización) y buscar soluciones y resolver problemas una vez que surjan son aspectos importantes de la proactividad en la creación de valor.

Finalmente, las empresas exportadoras tienen que extraer lo mejor de nuestras dos marcas: la marca España y la marca Europa. Bajo el paraguas de estas dos marcas se aúnan innumerables organizaciones vinculadas a estas marcas a las que pueden recurrir para mejorar su situación en determinados mercados. La reputación de un país debe gestionarse igual que la reputación de una marca comercial. En los mercados más desarrollados y competitivos, como pueden ser Europa o EE.UU., no siempre la marca España es un activo sobre el que fortalecer su posición internacional. En este aspecto, para proyectar la imagen del país y reforzar la marca país resulta necesario identificar sus fortalezas para atraer talento, inversión y capital. Los países, al igual que ocurre con las empresas, también necesitan diferenciarse y promocionar sus intereses para generar valor asociado a dicho país y mejorar su posición competitiva, con lo que se verán beneficiados tanto la economía nacional como la capacidad de negociación de las empresas exportadoras. De ahí la importancia de que los Gobiernos y Organismos oficiales inviertan en planes nacionales de comunicación para posicionar a España de manera atractiva para los mercados internacionales.

En definitiva, si bien es cierto que la experiencia exportadora de las empresas es compleja, también lo es que existen ciertas pautas a seguir fundamentales para ganar legitimidad, empezando por la comunicación y la empatía, y continuando por hacer partícipes a empresas locales dentro de un proyecto compartido.