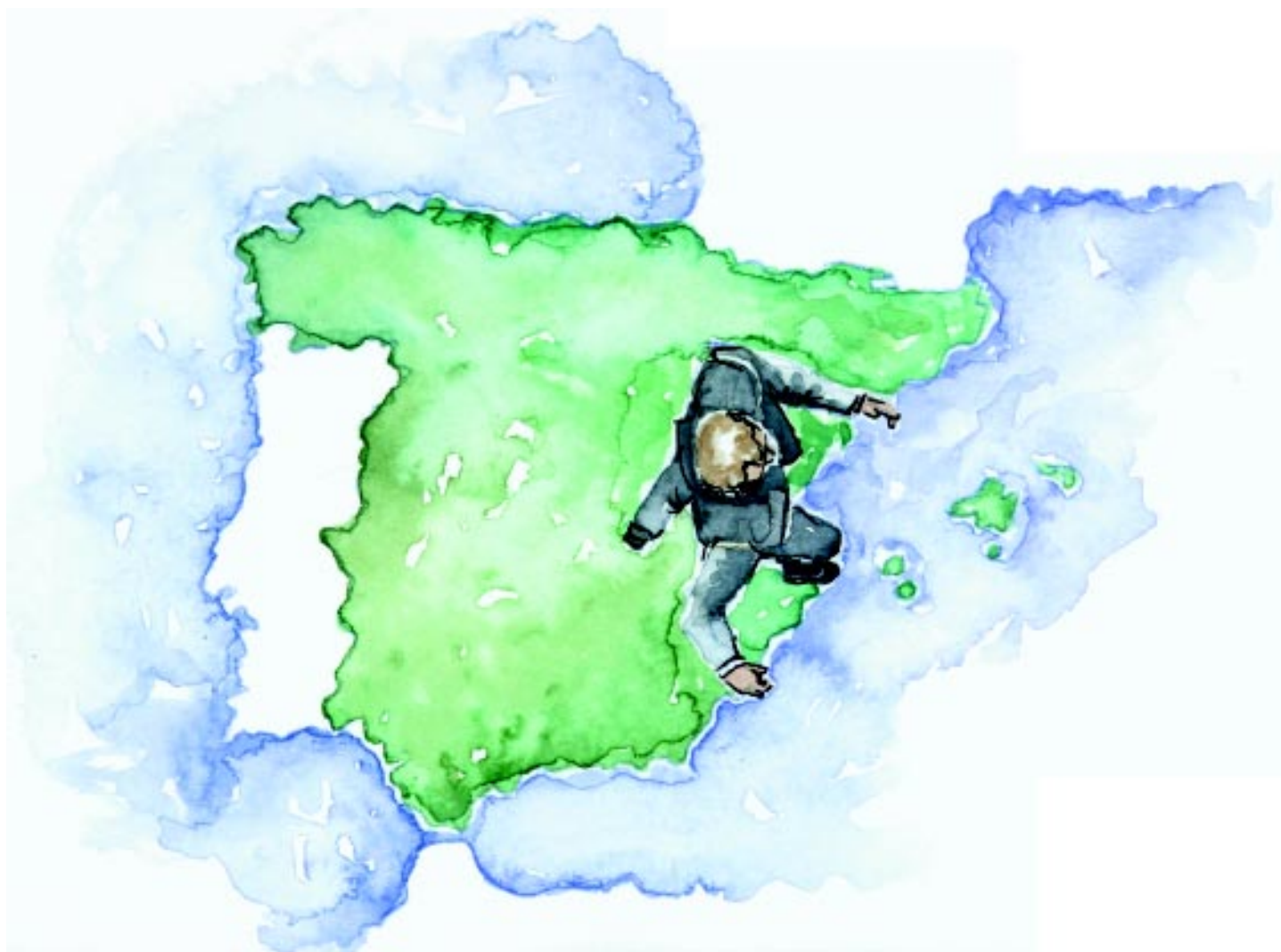


# Hacer negocios fuera

## ¿AVENTURA O NECESIDAD?




**MARIO CARRANZA GARCÍA-MIER**

 PROFESOR DEL AREA DE COMERCIAL DEL INSTITUTO  
 I. SAN TELMO.

Trobal@hotmail.com

**En términos de empresa, o te internacionalizas por tu cuenta, o te internacionalizan tus competidores.**

Ya nadie puede permanecer ajeno a lo que ocurre en el resto del mundo, bien sea a título personal, cultural, social, económico o empresarial; eso es una realidad que nadie discute ya en el mundo tan interdependiente en el que vivimos, mucho menos desde los sucesos acaecidos en septiembre de 2001.

En términos de empresa, salir a hacer negocios fuera, a la búsqueda de oportunidades estratégicas en nuevos mercados, no es desde hace bastante tiempo ni mucho menos una aventura más o menos apetecible sino una auténtica necesidad. Como decía recientemente un empresario que conozco, "o te internacionalizas tú por tu cuenta buscando oportunidades fuera o te internacionalizan tus competidores venidos del exterior que se quedan con tu mercado con modelos de negocio innovadores y enfocados en dar valor al consumidor".

Ese comentario me hace pensar en la tienda de muebles tradicional que cae dentro del área de influencia de Ikea, el restaurante de siempre al que le ponen al lado un MacDonald's o un Pan's & Company o la ferretería de toda la vida que se las tiene que ver con un Leroy Merlín.

Sí, hay que innovar y hay que salir fuera buscando dos cosas: aprender de otros (consumidores y competencia) y mercados para nuestros productos.

Pero una vez convencidos de que salir a mercados exteriores es un imperati-

vo claro para las empresas que deseen sobrevivir en un entorno cambiante, propongo que lo hagamos con dos referencias claras:

a) Hemos de aproximarnos a los mercados exteriores con la intención de conocer a fondo no sólo a nuestros clientes (los que nos compran y nos pagan, normalmente el canal de distribución), sino más importante aún, conocer a nuestros consumidores, los que comen, beben o usan de alguna manera lo que producimos; ver la totalidad de nuestro negocio desde el punto de vista del consumidor nos aclarará dudas y despejará indudablemente el camino.

b) Una vez determinado el posible encaje de nuestro producto en un determinado mercado, debemos adaptarnos a las exigencias del entorno local todo lo humanamente posible, no sólo en términos de especificaciones de producto sino también en términos de quién nos distribuye, a quién enviamos allí a velar por nuestros intereses y cómo pasamos de ser una empresa española que tiene una parte de su facturación en el exterior a ser una compañía con una base productiva aquí y su negocio repartido en diferentes mercados, entre ellos España.

Esto último, más que un juego de palabras, supone un cambio de enfoque estratégico por parte de la dirección y, sobre todo, cultural, a nivel interno en la empresa. De hecho, todos conocemos

empresas con una importante cifra de negocio en el exterior en las que lo único realmente internacionalizado de la cuenta de resultados es la facturación, no la estructura productiva ni la mentalidad de las personas que la integran.

En realidad, de lo que se trata realmente es de poner en juego las oportunidades reales de mercado detectadas teniendo en cuenta la competencia, el canal de distribución, el entorno legal y fiscal en el se va a operar y, muy importante, las personas con las que contamos o que necesitamos incorporar para consolidar nuestra incursión al exterior, no descartando una posible alianza estratégica para entrar o consolidar nuestra posición en un nuevo mercado.

Y es que gestionar una salida ordenada a mercados exteriores que genere valor estratégico para la empresa no sólo es posible, independientemente de la historia, el tamaño de la empresa o el sector en el que opere, sino que es una cuestión de supervivencia para la que nuestras empresas han de formar a sus directivos y asumir unos riesgos proporcionados a las indudables oportunidades de negocio y aprendizaje que dichos mercados ofrecen.

Porque en un entorno cambiante y definitivamente interrelacionado, el riesgo de no hacer nada es definitivamente mayor que el de actuar en la dirección que se cree correcta por mucho que tenga de aventura. 