

Internacionalización para empresas que están en ese proceso y quieren consolidarlo

RAQUEL MARTÍN LÓPEZ-SOLDADO

Rmartin@santelmo.org



Los pasados martes 26 y miércoles 27 de noviembre, el Instituto Internacional San Telmo en colaboración con Comercializadora de Productos Andaluces (CdeA) impartió en su sede de Sevilla el seminario "**Cómo consolidar nuestras inversiones en mercados exteriores**".



Diseñado para empresas que ya han iniciado el proceso de Internacionalización y que quieren consolidarlo, este seminario se enmarca dentro del acuerdo entre el Instituto y CdeA, por el que el Instituto está impartiendo una serie de seminarios dirigidos a empresas que se encuentran en distintas fases en su proceso de Internacionalización, con el objetivo de promover y apoyar la salida, fuera de sus mercados de origen, de las empresas andaluzas.



Se dirigió a los responsables de la estrategia de internacionalización y de la cuenta de resultados en empresas con presencia relevante en mercados exteriores, que se están planteando realizar inversiones estratégicas fuera de sus mercados de origen.

Para ello, proporcionó a los participantes la ocasión de analizar, discutir y poner al día los conceptos, prácticas y experiencias más relevantes para emprender con éxito la realización de inversiones estratégicas en mercados exteriores. Su objetivo es ayudar de manera práctica aportando ideas, herramientas y experiencias alrededor de los siguientes temas:

- Reflexiones sobre porqué, cómo y cuándo realizar inversiones estratégicas

cas en mercados exteriores.

- Necesidad de tratar el mercado exterior como si fuera el mercado de origen de la empresa.

- Gestión descentralizada de los recursos humanos, productivos y financieros.

- Diseño de una estrategia de operaciones adecuada al proceso de internacionalización iniciado.

- Implantación de una cultura empresarial transnacional.

- Utilización de alianzas estratégicas como instrumentos alternativos para la implantación en mercados exteriores.

En este sentido, el responsable académico de internacionalización de los Programas del Instituto, Profesor Mario Carranza, opina que **la auténtica internacionalización** no es una exportación de productos a unos mercados determinados, sino un proceso por el cual nuestra empresa actúa de forma consolidada en dichos mercados exteriores como si de su mercado de origen se tratara.

Para lograr esta consolidación, el profesor Carranza propone lo siguiente:

a) Afinar en la selección de los mercados: Muchas veces las empresas no tienen en cuenta la validez de su modelo de negocio o de sus ventajas competitivas en mercados exteriores, sino que se dejan llevar por conceptos tan equívocos como el del *mercado natural* o se guían por indicadores tan poco representativos como la renta per capita de determinado país.





Alguien acuñó hace tiempo la denominación de *marketing expedicionario* para las salidas al exterior a mercados realmente diferentes de nuestra zona de influencia, e indudablemente algo tiene de aventura planificada el salir a mercados exteriores.

b) Seguir el camino idóneo: Una vez identificado un mercado donde las ventajas competitivas de la empresa son transferibles, normalmente después de investigar a fondo dicho mercado, se ha de poner en marcha el *proceso de internacionalización*.

c) Mantener el nivel de compromiso: Una posición competitiva diferenciada en un mercado exterior no se improvisa ni el desarrollo de marcas conocidas y prestigiadas a nivel consumidor es cosa de un par de campañas de publicidad.

Salir al exterior es empezar de cero prácticamente en un mercado nuevo con la experiencia acumulada del mercado propio y la disponibilidad de recursos financieros ganados a pulso en otros mercados, y eso lleva necesariamente tiempo.

d) Desarrollar el ciclo de marketing e innovación Una vez establecida una cabeza de playa en el mercado elegido, lo aconsejable es iniciar, lo más adaptado posible al mercado local, el ciclo creativo de marketing (satisfacer a nuestros clientes actuales) e innovación (satisfacer a nuestros clientes de mañana), ciclo en el que con el paso del tiempo lo que hoy es innovación mañana será marketing y así sucesivamente, exigiendo una innovación continua. ■