

Internacionalización:

Salir al exterior en busca de mercados



MARIO CARRANZA

PROFESOR DEL ÁREA COMERCIAL DEL INSTITUTO I.
SAN TELMO
mcarranza@institutosantelmo.com

Normalmente se habla de la necesidad que las empresas tienen de internacionalizarse saliendo al exterior en la búsqueda de nuevos mercados como una cuestión de supervivencia. La realidad es que sólo un porcentaje reducido de empresas se plantea estratégicamente salir fuera y una parte de ellas es la que consigue consolidar dicha salida al exterior. En eso consiste la denominada internacionalización activa, mientras que la inmensa mayoría de las empresas de nuestro entorno sufre el fenómeno de la internacionalización pasiva, que consiste en ver literalmente desembarcar en sus mercados tradicionales de siempre competidores venidos de fuera, normalmente sin avisar.

Esta internacionalización que nos viene, normalmente generada por compañías multinacionales con un bagaje de recursos financieros, marketing, tecnología y economías de escala claramente superiores, suele coger desprevenidos a la mayoría de nuestras empresas.

Lo anteriormente descrito es la cruda realidad y supone en términos taurinos un último aviso para las empresas locales. Para aquellos propietarios o directivos de empresas que no decidan sucumbir y vender a la primera oportunidad ante un cambio tan radical de las reglas del juego, propondría la adopción de las siguientes actuaciones:

A) Primero, defender el mercado local que le es propio y que deben conocer como nadie. Para ello la mejor recomendación suele ser adaptarse a su mercado de origen, maximizando sus puntos fuertes competitivos en áreas de negocio o segmentos de mercado donde las multinacionales son más débiles ya que no pueden ser fuertes en todo en todas partes; si eso se hace explotando las connotaciones "locales", mejor aún.

El reciente éxito de las cadenas de bares de tapas con claro carácter hispano frente a las multinacionales de la comida rápida podría ser un buen ejemplo de esta estrategia.

Pero para tener éxito en esta respuesta hay que haberse puesto antes al día en áreas como calidad, costes y enfoque de servicio entre otros persiguiendo una clara estrategia de diferenciación ante los ojos del consumidor.

B) Segundo, como es más que probable que la llegada de empresas potentes a nuestro mercado de referencia produzca una sustantiva pérdida de negocio, lo que hay que hacer es salir fuera a buscar mercados que compensen la pérdida de volumen o de margen que la nueva situación competitiva nos acarrea. Pedirle a la Administración, sea nacional o europea, que proteja artificialmente nuestra cuota de mercado local es simplemente inviable por poco realista a largo plazo en el contexto global en el que se mueve la economía del mundo.

Todo lo anterior es más fácil decirlo que hacerlo, sobre todo en un entorno de competencia con empresas de mucho más tamaño y recursos, pero hay que intentarlo con una mezcla de creatividad y coraje.

La experiencia indica que el mayor porcentaje de éxitos a nivel internacional de empresas que logran sortear esa enorme y devastadora ola que es la internacionalización pasiva se basa en plantear una estrategia de segmentación de los mercados y una máxima adaptación a las necesidades de los consumidores de dichas parcelas de negocio frente al recurso de las economías de escala por parte de las multinacionales.

En definitiva, ante el hecho irreversible de la llegada de nuevos competidores de la mano de la internacionalización que nos viene, se puede reaccionar con éxito, pero es menos arriesgado si nos coge con los deberes hechos, es decir, pegados a nuestro mercado local y con presencia consolidada en el exterior. ▀

La internacionalización que nos viene suele coger desprevenidas a la mayoría de nuestras empresas.