

El término internacionalización, en los últimos meses, casi en los últimos dos años, ha pasado a ser uno de los más repetidos en todas las charlas, seminarios y conferencias enfocadas en las necesidades de cambio del modelo de negocio de la PYME, con origen en la crisis de consumo y financiera que ha provocado una reducción de oportunidades de negocio doméstico.

El mensaje es que la empresa tiene que buscar el desarrollo de nuevos mercados y sectores, para adaptar su producción y vender sus productos.

Por tanto hemos pasado de una idea de oportunidad de hacer negocios en el extranjero, con un retorno por encima de los obtenidos en el mercado nacional; a una idea de necesidad en el mercado externo como casi la única salida de subsistencia para la mayoría de las PYMES.

Y no hablamos sólo de las empresas vinculadas al sector de la construcción, que ante la crisis nacional, las que todavía no se han visto abocadas a la liquidación vía concurso de acreedores, han tenido que buscar nichos de negocio en países emergentes o países con un desarrollo inferior al nuestro pero con gran potencial en los desarrollos residenciales y de infraestructuras. Nos referimos a todas las empresas en general, que por la reducción del consumo interno y la reducción de la financiación han visto que su mercado doméstico tradicional ya no es suficiente para soportar la estructura de costes, muchas veces ya ajustadas a la reducción de la demanda interna.

Por tanto hablamos de necesidad para un número muy elevado de PYMES, de sectores distintos y con experiencias de exportación también dispares.

En este artículo no pretendemos desarrollar las distintas técnicas y herramientas, todas ellas contrastadas, que sirven para centrar las decisiones fundamentales en la definición de la estrategia y el proceso de internacionalización de la empresa; es decir las técnicas de elección del país o países, el canal (agente, distribuidor, filial,..); definición del precio de exportación (Incoterms, comisiones,..), Logística del producto (documentación, transporte,...), Políticas de Comunicación,...

Pretendemos aproximarnos a las reflexiones que de una forma lógica todo empresario debe hacerse antes de iniciar el proceso de internacionalización. Estas reflexiones se fundamentan en tres preguntas básicas: ¿puedo?, ¿debo?, ¿quiero?.

Antes de nada debemos resaltar que el empresario debe estar motivado en este proceso, motivado al cambio, porque no es un proceso corto, no siempre es fácil y supone muchas veces modificar los modelos de gestión ya muy arraigados y que es necesario revisar y actualizar.

➤ ¿PUEDO?

El **puedo** se relaciona con un planteamiento muy básico pero fundamental en este proceso reflexivo:

- La empresa tiene producto/unidad de negocio con potencial de internacionalización.

- Existe en términos generales mercado/país al que se pueda destinar el producto.
- La empresa puede asumir el tiempo que hay que invertir en el arranque del proceso de internacionalización: Si no hay cultura previa la consolidación del proceso puede durar entre dos y tres años.

El “poder” está dentro de la fase del Diagnóstico del potencial de internacionalización. Donde la empresa se analiza internamente y desde su entorno con el objetivo de presentar una imagen de posicionamiento previo ante la internacionalización.

➤ ¿DEBO?

El **debo** se relaciona con un proceso reflexivo más amplio que implica para su conclusión el uso de las técnicas y desarrollos de toma de decisión.

Estas reflexiones se refieren a los siguientes aspectos básicos:

- Elección del país ó países donde se pretende exportar.
- A cuántos países se debe ir: Concentración vs Diversificación.
- Cómo se debe entrar, qué canal debo elegir: agente, distribuidor, filial, joint venture,...
- Evaluar la dimensión del mercado: tengo capacidad productiva suficiente para hacer frente a la oferta mínima de entrada?

- Segmentar el mercado: dividirlo en partes menores para definir mejor el Marketing operativo: todo aquello, relativo al producto, precio, distribución, comunicación y asistencia técnica.
- Definición de plan operativo o marketing operativo (Marketing Mix), como anticipamos en el punto anterior se trata de definir en base al mercado o segmento de mercado elegido:

Política de producto: lo que afecta a sus características técnicas, envase, embalaje, licencias,...

Política de precios: lo que afecta al precio de exportación: coste variable, margen, incoterms, comisiones en distribución,...

Política de distribución: agentes, distribuidor, filial, participadas, joint venture, consorcios,...

Política de comunicación: Ferias, Misiones Comerciales, Misiones Tecnológicas,...

Todas estas reflexiones forman parte de un marco general donde se engloban los recursos financieros, humanos y organizativos, necesarios para poner en marcha y concluir el proceso de internacionalización.

El “deber” ” está dentro de la fase de diseño de la Estrategia de internacionalización. Donde la empresa evalúa el esfuerzo y el retorno que se puede obtener si se decide internacionalizar.

➤ **¿QUIERO?**

Y esta es la última cuestión, conocidas las oportunidades y los riesgos puestos de manifiesto en la preparación del Plan Estratégico, el empresario tomará la decisión de iniciar o no su implementación, y la gradualidad de su desarrollo.

Hemos querido poner de manifiesto que la decisión de internacionalizarse, sea por oportunidad o necesidad, pasa por el diseño de la estrategia que mejor se adapte a las unidades de negocio que dentro de la empresa se quieren exportar y que en la mayor parte de las PYMES requiere una importante adaptación al cambio por parte del empresario.

Para más información o consulta sobre Estrategias de Internacionalización contactar con:

Alejandro Ceresuela Fernández
T: 629 853 426
aceresuela@wican-se.es