

Análisis

por Montse Feliu,
Directora de **Feliu N&I**



Internacionalización es planificar, implantar y consolidar

Hablar de internacionalización es hablar de un proyecto estratégico que implica a toda la organización, no de un objetivo del departamento comercial.

La planificación es esencial y es uno de los elementos que reduce el riesgo de fracaso. La internacionalización implica presente y futuro, y nos invita a reflexionar y potenciar otras estrategias que no se pueden improvisar, como la incorporación de talento, la potenciación de la creatividad o la innovación para desarrollar nuevos productos y soluciones.

En los procesos de internacionalización están interrelacionados aspectos internos de la empresa con aspectos externos

Porque en los procesos de internacionalización están interrelacionados aspectos internos de la empresa con aspectos externos. Como aspectos internos hay que destacar el equipo humano, la estructura organizativa, la situación financiera, las políticas internas de innovación, conocimiento y la cultura corporativa. Como aspectos externos, destacaríamos, entre otros, la situación de los mercados exteriores, el posicionamiento de clientes y proveedores, los tipos de inversiones y las opciones de financiación que tiene la empresa.

Deberíamos empezar por analizar en profundidad nuestro propio proyecto empresarial y detectar las carencias y aspectos a mejorar en paralelo con el inicio de la internacionalización.

Los recursos son limitados, especialmente lo son las personas y los medios financieros con los que contamos. No es razonable que, en función de nuestros

recursos decidamos abrir 10 mercados a la vez. Cada organización es diferente y por eso, las acciones a realizar son diferentes y únicas en cada empresa. Es muy importante compartir las experiencias otras empresas, pero hemos conocer muy bien nuestras capacidades.

Riesgos: sí o sí

Todas las decisiones empresariales implican la asunción de riesgos, eliminar el riesgo es imposible, pero lo que sí hay que intentar es minimizarlo al máximo.

El análisis de los riesgos hay que hacerlo a medida de cada organización y las medidas a tomar también tienen que ser adecuadas a su dimensión y recursos. Sólo las grandes organizaciones tienen planes para la evacuación organizada de expatriados o equipos locales en determinados países en caso de conflicto y así garantizar la continuidad en la actividad al país, para las pequeñas organizaciones esto no es viable, pero sí hay que hacer una previsión y tomar medidas mínimas.

Hay que destacar la importancia de conocer bien las regulaciones a nivel de cumplimiento normativo tanto del producto como de la actividad en el país de destino. Este aspecto, no planificado, puede afectar muy negativamente la entrada en este país y puede implicar un cambio sustancial y no previsto en la estrategia decidida de entrada al mercado. Las regulaciones de aduanas, la legislación fiscal como no residentes (especialmente en el sector servicios), las normativas de control de cambios para las inversiones y repatriación de capitales, etcétera.

¿Cómo nos internacionalizamos?

No hay una única manera, ni una solución mágica ni idónea para todas las empresas, como tampoco hay un mercado ideal para todos, aunque los que estamos especializados al apoyar a las empresas en sus procesos de internacionalización sabemos que las modas existen. Todas

las estrategias de entrada en un mercado tienen puntos fuertes y débiles y se tienen que analizar al por menor.

Las personas:

Los verdaderos motores

Estaremos todos de acuerdo que tanto para reflexionar, para reaccionar, para tomar decisiones, para actuar, para internacionalizar... necesitamos personas. Sin personas nada de esto puede suceder. Y precisaremos personas comprometidas, polivalentes, que puedan trabajar en equipo, que estén cohesionadas y que tengan ilusión y motivación para conseguir nuevos retos.

La tarea más importante de quien lidere el proyecto de internacionalización es que este plantee oportunidades de desarrollo en las personas y que para estas el propio proyecto implique nuevos retos personales y profesionales. La gestión internacional del personal y la gestión de equipos multiculturales es un reto para los actuales líderes de estos proyectos.

La diversificación de productos y mercados se impone cada vez más en este entorno global y de cambio permanente. Tenemos que prepararnos para poder hacer frente a las oportunidades donde estén, en nuestro país o en otro. La internacionalización nos aportará, aparte de negocio, muchas experiencias, conocimientos y cultura, que nos harán más abiertos y nos enriquecerán personalmente.

Contar con los compañeros de viaje adecuados es clave

Contar con los compañeros de viaje adecuados es clave, no tenemos que minimizar en absoluto la gestión de la relación con representantes, distribuidores, partners locales y socios, desde sus aspectos positivos como negativos, puesto que todo suma, multiplica o resta. ●