

HE-001 · Herramientas Estratégicas Fit4ever®

Diagnóstico de Internacionalización

Desarrollado por Esteban Julià
Consultor Estratégico Fit4ever

¿ESTÁS PENSANDO EN INTERNACIONALIZAR TU EMPRESA?

Diagnóstico de Internacionalización Fit4ever®

La herramienta estratégica para evaluar si tu empresa está realmente preparada para crecer en nuevos mercados. Desarrollado por Esteban Julià

INTRODUCCIÓN

Internacionalizar una empresa suele ser uno de los proyectos más ilusionantes para cualquier empresario.

También puede convertirse en uno de los más costosos.

Durante más de treinta y cinco años he tenido la oportunidad de crear empresas, desarrollar productos, abrir mercados y colaborar con distribuidores en distintos países. A lo largo de ese recorrido he vivido éxitos importantes, pero también errores que me han enseñado tanto o más que los aciertos.

Uno de ellos fue el intento de expansión de Masster Plus en Brasil.

Disponíamos de un producto consolidado, una buena campaña de lanzamiento y una demanda muy superior a nuestras previsiones, sin embargo, el proyecto terminó fracasando.

No porque el mercado rechazara el producto. No porque la competencia fuera mejor.

No porque la estrategia comercial fuera equivocada.

Fracasó porque la empresa todavía no estaba suficientemente preparada para competir en aquel mercado.

Aquella experiencia cambió por completo mi forma de entender la internacionalización.

Desde entonces, antes de recomendar a una empresa iniciar su expansión internacional, siempre comienzo haciéndole las mismas preguntas.

Este documento recoge precisamente esas preguntas.

No pretende sustituir un plan de internacionalización.

No pretende decidir por ti.

Su objetivo es ayudarte a identificar fortalezas, detectar riesgos y descubrir aquellos aspectos que conviene revisar antes de invertir tiempo, dinero y recursos en un nuevo mercado.

Porque la internacionalización no comienza cuando vendes en otro país.

Comienza mucho antes.

Comienza cuando tu empresa está realmente preparada para competir en él.

CÓMO UTILIZAR ESTE DIAGNÓSTICO

No respondas pensando en el mercado que más ilusión te hace.

Respóndelo pensando en el mercado donde realmente puedes construir un negocio rentable y sostenible.

Responde con total honestidad.

No existen respuestas buenas o malas.

Solo existen respuestas que te ayudarán a tomar mejores decisiones.

Marca una única opción en cada pregunta.

Sí

Parcialmente

No

Al finalizar encontrarás una interpretación de los resultados y un espacio para definir tus próximas acciones.

ANTES DE EMPEZAR

La primera decisión no es internacionalizar una empresa.

La primera decisión es elegir correctamente el mercado.

A lo largo de mi trayectoria he visto empresas fracasar por disponer de un excelente producto... y haber elegido el mercado equivocado. También he visto empresas triunfar en países donde inicialmente nadie apostaba por ellas.

La diferencia casi nunca estaba en el producto.

Estaba en la calidad de la decisión inicial.

Antes de comenzar el diagnóstico, dedica unos minutos a responder estas tres preguntas.

No puntúan, pero condicionan todo el proyecto.

REFLEXIÓN 1

¿Por qué has elegido precisamente ese país?

- ☐ Porque ya tenemos clientes interesados.
- ☐ Porque conocemos bien ese mercado.
- ☐ Porque un distribuidor nos ha contactado.
- ☐ Porque existe una oportunidad objetiva.
- ☐ Porque la competencia todavía es reducida.
- ☐ Porque creemos que puede funcionar.
- ☐ Otro motivo.

REFLEXIÓN 2

¿Dispones ya de algún contacto local de confianza que pueda ayudarte durante la implantación?

- ☐ Sí.
- ☐ Estamos desarrollándolo.
- ☐ No.

REFLEXIÓN 3

Si mañana tuvieras que descartar ese país...

¿Elegirías inmediatamente otro?

¿O toda tu estrategia depende exclusivamente de ese mercado?

Anota aquí tu reflexión.

FASE 1: ELEGIR EL MERCADO ADECUADO

Antes de pensar en vender, asegúrate de que estás invirtiendo tus recursos en el mercado correcto.

Muchos errores internacionales no nacen de una mala ejecución. Nacen de una mala elección.

1. ¿Conoces el tamaño real del mercado al que deseas acceder?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
2. ¿Has analizado quiénes serán realmente tus competidores directos?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
3. ¿Conoces el comportamiento de compra del consumidor local y las diferencias respecto a tu mercado actual?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
4. ¿Existe una oportunidad objetiva basada en datos o la decisión responde principalmente a una intuición?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
5. ¿Dispones de algún aliado estratégico o contacto de confianza en ese país?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Primera reflexión

Si has respondido "No" o "Parcialmente" a varias preguntas, quizá todavía no sea el momento de decidir el país de destino.

En muchas ocasiones, elegir correctamente el mercado es mucho más importante que diseñar una gran campaña comercial.

FASE 2: VALIDAR QUE EL PRODUCTO PUEDE ENTRAR EN EL MERCADO

Un gran producto puede quedarse detenido en una aduana.

Puede necesitar nuevas certificaciones.

Puede requerir cambios en el etiquetado.

Puede incluso necesitar adaptar parte de su propuesta de valor.

No des por supuesto que lo que funciona en un país funcionará automáticamente en otro.

6. ¿Conoces todos los requisitos legales aplicables a tu producto en el país de destino?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
7. ¿Has identificado todos los registros sanitarios, homologaciones o autorizaciones necesarias antes de iniciar la comercialización?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
8. ¿El etiquetado, instrucciones de uso, garantías y documentación cumplen la normativa local?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
9. ¿Has identificado posibles barreras regulatorias, administrativas o logísticas que puedan retrasar la entrada del producto?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
10. Si la demanda superara ampliamente tus previsiones...
¿Tu empresa tendría capacidad suficiente para fabricar, suministrar y mantener el nivel de servicio?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Segunda reflexión

La experiencia me ha enseñado que la mayoría de los problemas internacionales no aparecen cuando empiezas a vender.

Aparecen mucho antes. Cuando todavía estás convencido de que todo está preparado.

FASE 3: CONFIRMAR QUE EL PROYECTO SERÁ RENTABLE

Muchas empresas elaboran excelentes previsiones de ventas.

Muy pocas elaboran previsiones realistas de costes.

La rentabilidad de un proyecto internacional no depende únicamente de cuánto vendas. Depende de todo lo que tendrás que asumir para poder vender.

Antes de seguir adelante, asegúrate de haber calculado no solo el escenario ideal, sino también el escenario más exigente.

11. ¿Has calculado todos los costes logísticos hasta que el producto llegue al cliente final?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

12. ¿Has incluido en tus previsiones los costes derivados de registros, certificaciones, aranceles, impuestos, seguros, transporte, almacenamiento y posibles retrasos administrativos?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

13. Si el lanzamiento sufriera un retraso de seis meses...

¿Tu empresa podría asumir el impacto financiero sin comprometer el proyecto?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

14. ¿Has definido cómo vas a financiar el proyecto de internacionalización sin comprometer la estabilidad financiera de tu empresa ni tu patrimonio personal?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

15. Después de considerar todos esos costes... ¿El proyecto continúa siendo realmente rentable?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Tercera reflexión

No te preguntes únicamente cuánto puedes vender.

Pregúntate cuánto puedes perder si las previsiones no se cumplen.

Si el proyecto depende de financiación bancaria, líneas ICO, subvenciones o ayudas públicas, analiza con especial prudencia el riesgo que estás dispuesto a asumir.

La financiación puede acelerar un proyecto de internacionalización, pero también puede comprometer seriamente la liquidez de la empresa o incluso el patrimonio personal del empresario si el proyecto no evoluciona como estaba previsto.

La prudencia no frena el crecimiento. Lo protege.

FASE 4: DISEÑAR UNA ESTRATEGIA COMERCIAL ADAPTADA AL MERCADO

Uno de los errores más habituales consiste en intentar replicar exactamente el mismo modelo comercial que ha funcionado en el mercado de origen.

Cada país compra de forma distinta. Cada canal tiene reglas diferentes.

Y cada distribuidor necesita un tipo de apoyo específico.

La estrategia comercial debe adaptarse al mercado, no al revés.

16. ¿Has definido cuál es el canal de distribución más adecuado para ese país?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

17. ¿Sabes exactamente qué perfil de distribuidor, importador o socio comercial necesita tu empresa?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

18. ¿Has preparado un plan de formación y acompañamiento para facilitar el éxito de tus futuros colaboradores?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
19. ¿Dispones de una estrategia de marketing adaptada a la cultura, hábitos de consumo y posicionamiento del mercado local?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
20. Si mañana encontraras al distribuidor perfecto...
¿Dispondría tu empresa de todas las herramientas necesarias para ayudarle a vender desde el primer día?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Cuarta reflexión

Encontrar un buen distribuidor no garantiza el éxito.

Prepararlo adecuadamente aumenta enormemente las probabilidades de conseguirlo.

Un distribuidor necesita conocer tu empresa, tu producto, tu filosofía comercial y tu forma de trabajar.

Eso implica tiempo, formación, desplazamientos, reuniones y un importante esfuerzo de acompañamiento durante los primeros meses.

Del mismo modo, todo el material comercial y de marketing deberá adaptarse al nuevo mercado.

Adaptar no significa únicamente traducir.

Significa comunicar con el lenguaje, la cultura y las expectativas del cliente local.

Todos estos costes forman parte de la inversión necesaria para internacionalizar una empresa y deben incorporarse desde el principio al plan económico del proyecto.

FASE 5: PREPARAR LA EMPRESA PARA CRECER

Internacionalizar una empresa significa asumir nuevos retos.

Más clientes.

Más proveedores.

Más incidencias.

Más decisiones.

La verdadera pregunta no es si tu empresa puede vender más.

La verdadera pregunta es si está preparada para gestionar ese crecimiento sin perder calidad, rentabilidad ni control.

21. ¿Existe dentro de tu empresa una persona responsable del proyecto que, además, conozca el idioma y la cultura empresarial del mercado de destino?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
22. ¿Dispones de capacidad suficiente para responder con rapidez a incidencias comerciales, técnicas o logísticas?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No
23. ¿Has previsto cómo prestarás el servicio postventa y la atención al cliente en ese nuevo mercado?
☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

24. ¿Has identificado previamente los principales riesgos regulatorios, operativos, financieros y comerciales del proyecto?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

25. Si durante el primer año las ventas internacionales duplicaran tus previsiones...

¿Tu empresa sería capaz de absorber ese crecimiento manteniendo el mismo nivel de calidad y servicio?

☐ Sí ☐ Parcialmente ☐ No

Quinta reflexión

Crecer demasiado deprisa también puede convertirse en un problema.

Las empresas más sólidas no son las que crecen más rápido.

Son las que consiguen crecer sin perder el control.

Hablar el idioma local no solo facilita la comunicación. Genera confianza. Reduce malentendidos. Agiliza las negociaciones. Y fortalece la relación con distribuidores y clientes.

En muchos mercados, dominar el idioma supone una ventaja competitiva tan importante como disponer de un buen producto.

En mi experiencia, incorporar al proyecto una persona que dominaba perfectamente el idioma y la cultura local redujo de forma drástica los tiempos de implantación y mejoró la calidad de las relaciones comerciales desde el primer día.

INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Más importante que la puntuación obtenida es identificar aquellas respuestas que puedan comprometer el éxito del proyecto.

Presta especial atención a todas las respuestas marcadas como "No" en aspectos relacionados con normativa, rentabilidad, capacidad financiera y organización interna.

Son factores que, por experiencia, pueden determinar el éxito o el fracaso de una expansión internacional.

CINCO SEÑALES QUE MERECE TU ATENCIÓN

Si durante este diagnóstico te has sentido identificado con varias de estas situaciones, probablemente todavía sea conveniente reforzar la preparación antes de iniciar la expansión.

Señal 1

Has elegido el país porque parece una buena oportunidad, pero todavía no dispones de información suficiente para justificar esa decisión.

Señal 2

Toda la estrategia depende de una única persona, un único distribuidor o contacto local.

Señal 3

Has dedicado más tiempo a preparar las ventas que a preparar la empresa.

Señal 4

Conoces el potencial del mercado, pero todavía existen dudas importantes sobre los requisitos regulatorios o administrativos.

Señal 5

Confías plenamente en el éxito del producto, pero aún no has demostrado que el proyecto será rentable en un escenario conservador.

¿Y ahora qué?

Si has llegado hasta aquí, probablemente tu empresa esté valorando seriamente iniciar un proceso de internacionalización. Este diagnóstico no pretende darte todas las respuestas.

Su objetivo es ayudarte a formular las preguntas adecuadas antes de tomar decisiones que pueden condicionar el futuro de tu empresa.

Si después de completar este documento consideras que ha llegado el momento de analizar tu proyecto con mayor profundidad, estaré encantado de mantener una primera conversación estratégica contigo.

Porque, en mi experiencia, una buena decisión tomada antes de iniciar la expansión internacional puede ahorrar años de problemas y miles de euros en inversiones equivocadas.

**La internacionalización no comienza cuando vendes en otro país.
Comienza cuando tu empresa está realmente preparada para competir en él.**

Esteban Julià / Consultor Estratégico Fit4ever