

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO: Condiciones previas *Por Gustavo Rubinsztein y Enrique Kramer*

En algún momento, todo emprendedor considera la posibilidad de extender las actividades de su empresa al exterior. Hay muchos aspectos a considerar, pero aquí trataremos específicamente dos: la base de mercado sobre la que se apoya la empresa en el mercado local, y los desafíos organizacionales que una iniciativa de internacionalización plantea.

Primero, una base sólida en el mercado local

En cuanto al mercado local, es conveniente partir de una base más o menos firme en el mercado propio antes de lanzarse a la conquista de otros mercados. Los motivos son varios. En primer lugar, el proceso de producción del bien o servicio debe estar lo suficientemente ejercitado como para que la organización tenga confianza en su propia capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. Probablemente los clientes locales ya le hayan planteado a la organización diferentes adaptaciones del producto a sus necesidades específicas. Los clientes del exterior harán lo mismo. Salir a ofrecer un producto sin que la organización se haya demostrado a sí misma que es capaz de responder a este tipo de desafíos y haya desarrollado los mecanismos de ajuste correspondientes es temerario. En segundo lugar, el proceso de internacionalización lleva un buen tiempo –por lo general de varios meses a varios años– y además consume fondos durante todo el proceso. En otras palabras, la internacionalización originará *cash flow* negativo durante un tiempo. Salvo que se tengan fondos disponibles de otro origen –por ejemplo, bancarios– o se tengan ahorrados flujos anteriores, su financiación proviene normalmente de los flujos de fondos positivos originados por las operaciones locales. Varias empresas uruguayas decidieron internacionalizarse en lo más profundo de la crisis del 2002. Para muchas resultó una cruel decepción. Este argumento va en línea con lo señalado por Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones* –también se puede consultar un artículo más breve que contiene los aspectos más importantes del mismo en la *Harvard Business Review* de marzo-abril de 1990–: el país de origen de una empresa que se internacionaliza es cada vez más importante en el mundo globalizado de hoy, no menos.

Segundo, prepararse psicológicamente y adaptar la organización y los procesos

En segundo lugar, la organización debe prepararse para superar desafíos cualitativamente diferentes de los que enfrenta en el mercado local. Típicamente hay dos aspectos que requieren un gran esfuerzo. Por un lado, que el emprendedor y sus cuadros gerenciales desarrollen la actitud mental para apreciar usos y costumbres diferentes a los que están acostumbrados en su país de origen, tanto en los negocios como en los más diversos aspectos sociales y culturales. Esto requiere de una actitud más bien geocéntrica, es decir, observar y apreciar dichos aspectos valorando lo que ofrecen y aprovechando todos aquellos que sean convenientes, sin adoptar posiciones valorativas a priori ni a favor ni en contra. Esto parece sencillo de hacer, pero cuando uno encuentra que muchas cosas que se daban por sobreentendidas en casa ya no funcionan, las frustraciones suelen ser grandes.

Por otro lado, debe tenerse conciencia que la estructura de la organización y los procesos que se utilizaban hasta ahora deberán ser adaptados para poder enfrentar los nuevos desafíos. Por ejemplo, no se le debería pedir a alguien que ya tiene un trabajo *full time* que se encargue de más tareas relativas a la internacionalización. Una típica afirmación es: “Bueno, pero sólo debe ocuparse de unas pocas cartas de crédito por mes. ¿Cuánto tiempo le puede llevar esto?”. Típicamente, una de las dos tareas –las antiguas o las nuevas– e incluso ambas, se van a realizar mal. ¿Los procedimientos que se estaban utilizando son los adecuados para responder rápidamente a los clientes del exterior, o son más bien artesanales? Si lo son, hay que revisarlos y adaptarlos.

La salida a los mercados del exterior ofrece grandes oportunidades. Pero no deben subestimarse las condiciones de partida que deben tenerse ni las demandas que plantean al propio emprendedor y a la organización.