

Altair | Soluciones Reales

Internacionalización sin dirección: un error frecuente y con un alto coste

Es habitual encontrar empresas que operan en numerosos países sin una presencia significativa en ninguno. Esta situación suele derivar de decisiones poco estructuradas, impulsadas por oportunidades puntuales, ferias, contactos informales o peticiones aisladas.

El resultado: presencia superficial, complejidad operativa, tensión sobre la estructura, desorganización y en esencia, escasa rentabilidad. Estar en muchos mercados equivale, a menudo, a no dominar ninguno.

Desde la dirección general, la pregunta clave no es "¿dónde podemos vender?", sino "¿cómo definimos un mercado estratégico para donde tenga sentido crecer como parte de nuestra estrategia de internacionalización?". Esta distinción es fundamental para evitar la trampa de la sobre expansión asumiendo riesgos (organizativos, operativos y económicos) sin retorno.

Estrategia de entrada: adaptarse a cada mercado

La estrategia de entrada debe alinearse con las particularidades del mercado, los objetivos de la empresa y los recursos disponibles. No todos los mercados requieren el

mismo grado de presencia ni la misma inversión. **Modelos de entrada más comunes:**

- **Distribuidores locales:** permiten una entrada rápida y de bajo coste, aprovechando el conocimiento del mercado local. Son ideales para fases iniciales, aunque pueden implicar menor control sobre la marca y el posicionamiento.
- **Agentes comerciales:** similares a los distribuidores, pero con estructuras más flexibles. Requieren seguimiento constante y objetivos bien definidos.
- **Filial propia:** implica un mayor compromiso financiero y operativo. Ofrece control total, pero exige disponer de recursos, conocimiento del mercado y tiempo para alcanzar rentabilidad.
- **Joint ventures o alianzas:** permiten compartir riesgo, aprovechar sinergias y ganar tracción local. Requieren de una cuidadosa selección de socios y una gobernanza clara.
- **E-commerce internacional con localización:** cada vez más relevante en determinados sectores. Permite probar mercados con baja inversión, pero exige un enfoque profesional, especialmente en marketing digital, atención al cliente y logística.

La elección del modelo debe responder a una evaluación rigurosa: ¿Qué queremos lograr? ¿Qué riesgo asumimos? ¿Qué control necesitamos? ¿Qué recursos tenemos?

Si estás valorando internacionalizar tu empresa, desde nuestra Área de Estrategia, acompañamos a las empresas en este proceso con una estrategia bien definida. Escríbenos a info@soluciones-reales.es y te informamos sin compromiso.



TE AYUDAMOS.
SOLICITA TU PRIMERA SESIÓN DE
REFLEXIÓN *Estratégica* GRATIS.