



**liberando al genio creativo que
convierte las ideas en acciones**



LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Por Juan Carlos Erdozán Rivera

Noviembre 2024



COLECCIÓN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 00



¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SE INTERNACIONALIZAN?

En los últimos años las empresas multinacionales centraron su atención en los países en vías de desarrollo, muchos de los cuales rompieron con el comunismo a mediados de los años ochenta.

Europa Oriental, por ejemplo, empieza a convertirse en un mercado atractivo para la inversión a medida que los gobiernos venden las industrias a los particulares.

Por lo anterior una modalidad que se centra en los negocios internacionales es el de empresa de riesgo compartido o coinversión que es un convenio entre dos o más socios para poseer y controlar un negocio internacional; esto es conocido como “Alianza Estratégica” la cual se puede traducir en “Outsourcing” y “Joint Venture” que ya abordaremos más adelante.

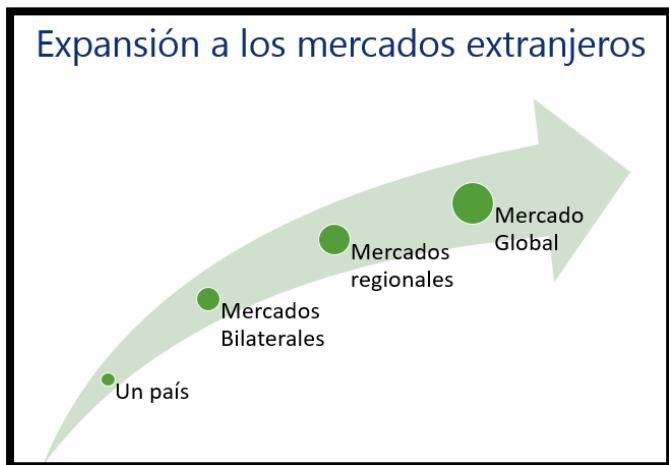


Los mercados mundiales ofrecen oportunidades ilimitadas, desde todo punto de vista: económico, expansión tecnológica, geográfica, etc.

Por consiguiente, es imperioso que las compañías se hagan internacionales y globales para que puedan ser exitosos en el largo plazo.

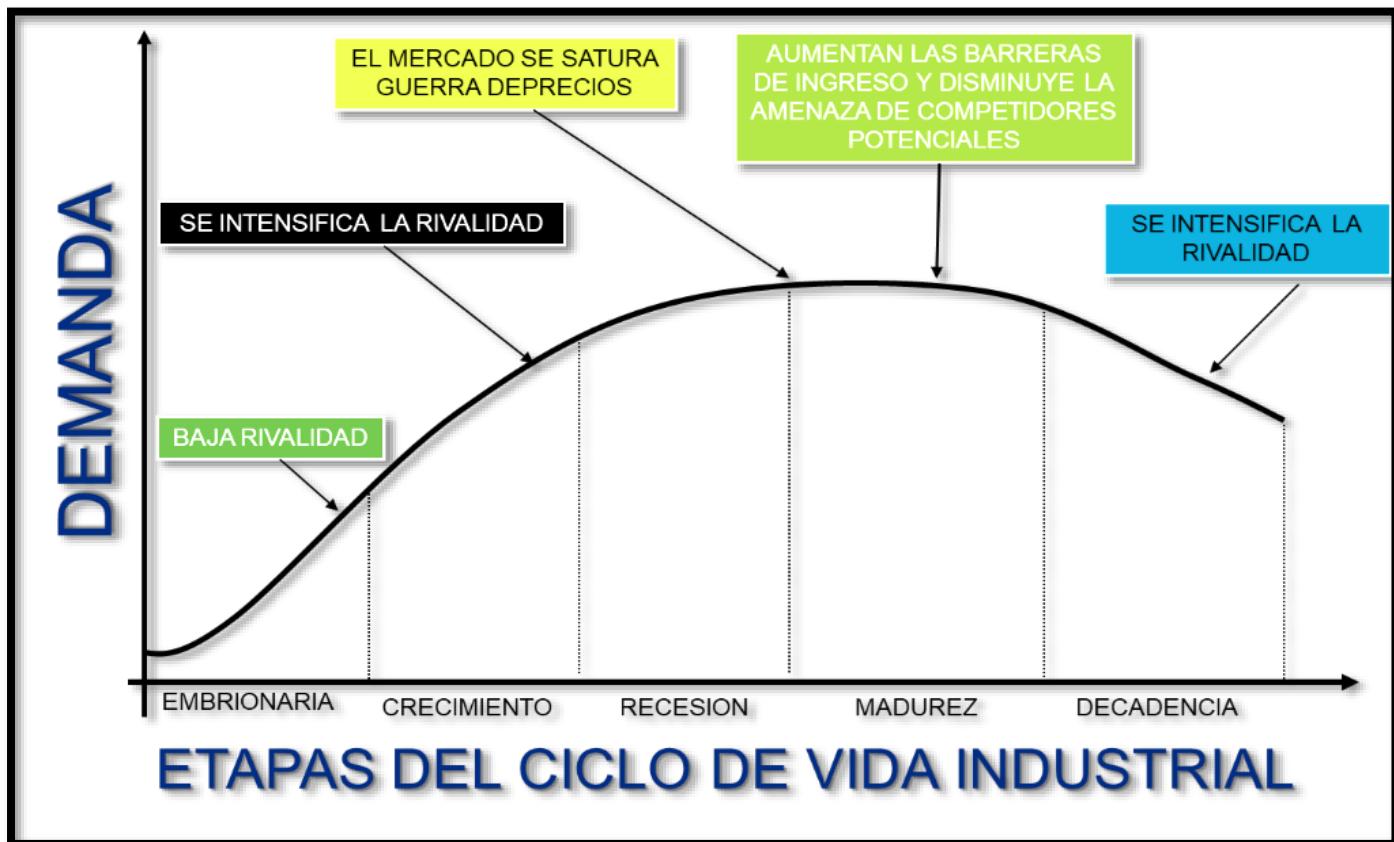
Las organizaciones a lo largo de los años se han tenido que adaptar a las nuevas circunstancias del comercio mundial y en los últimos años

se han podido observar dos tipos tendencias:



La librecambista, la liberación total del comercio para aprovechar las ventajas relativas de mayores niveles de competitividad internacional

La protecciónista la regulación del comercio para proteger el mercado interno de la competencia externa y estimular las exportaciones.



Hay que recordar que entre las razones más relevantes de por qué las empresas se internacionalizan, tenemos:

- Saturaron de su producto o servicios a su mercado local (clientes).
- Su producto o servicio, puede que esté en decadencia en su mercado local, pero no en otros mercados internacionales.

- Hay que recordar que hay tres formas de Innovar, en forma incremental, disruptiva y radical; por lo tanto, la “diversificación geográfica” y “diversificación de productos y servicios”, es una forma de innovación incremental y disruptiva.
- Por lo anterior, una empresa se “internacionaliza” buscando la innovación geográfica.
- La empresa obtiene un mayor posicionamiento competitivo.
- Permite una rápida explotación de innovaciones
- Se impulsa el intercambio de productos o servicios
- Implica una ampliación del mercado interno
- Permite desarrollar economías de escala
- Impulsa la relación y credibilidad con socios locales

LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES Y GLOBALES

Los empresarios deben familiarizarse con las fuerzas que impulsan el cambio en los mercados globales y luchar por “un entorno propicio” que permita **reducir los riesgos (amenazas) y maximizar las oportunidades**.

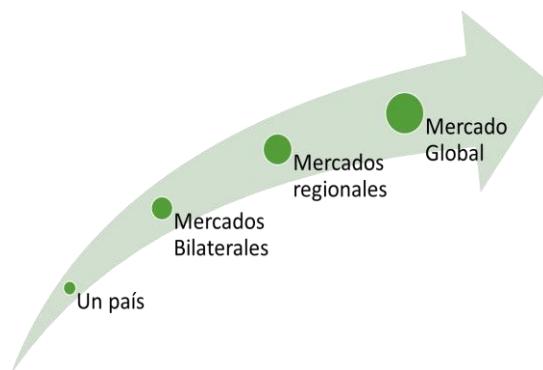
¿Es lo mismo internacionalizarse que globalizarse?

Recordemos que el Libre comercio, es la Libre circulación, permitida por la supresión de las barreras económicas, de los productos, de los capitales y de los servicios en una zona geográfica definida.

Esta doctrina se encuentra en el centro del fenómeno de la globalización

De nuevo, reiteramos por esto, que los empresarios deben familiarizarse con las fuerzas que impulsan el cambio en los mercados globales y luchar por “un entorno propicio” que permita **reducir los riesgos (amenazas) y maximizar las oportunidades**; de aquí podemos derivar una pregunta **¿Es lo mismo internacionalizarse que globalizarse?** Por supuesto que no y, las diferencias se observan a continuación:

- 1) Las empresas y organizaciones siguen una evolución secuencial desde ser proveedores de mercados locales, pasando por la internacionalización y, en algunos casos llegando hasta la globalización:



ESTRATEGIAS INTERNACIONALES

2) Y en el proceso de internacionalización, llegan a la fase de ser “Compañías Multinacionales”, que se diferencian de la fase final Global, por los aspectos siguientes:

FACTORES	EMPRESAS MULTINACIONALES	EMPRESAS GLOBALES
Ciclo de vida del producto	Varía de país a país	Mismas etapas en todos los países
Diseño del producto	<ul style="list-style-type: none"> a) Se adapta a cada mercado que implica cambios b) Los cambios se conocen como grados de libertad 	<ul style="list-style-type: none"> a) Adapta su criterio al desempeño internacional. b) Los grados de libertad tienden a ser minimizados
Segmentación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> a) Se adapta a cada segmento o nicho de mercado b) Acepta la diferencia regional y nacional por lo que se debe de adaptar y modificar su producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> a) Refleja similitudes grupales es decir sus “segmentos” son grupos de regiones geográficas b) Expande la segmentación a nivel mundial: América, Latinoamérica, Europa del Este, Europa del Oeste, Lejano Oriente y Medio Oriente
Competencia	Local, Nacional	Global
Consumidor	Las preferencias están basadas en las diferencias nacionales, por ejemplo McDonalds en la India y las hamburguesas de Soya.	Convergencia global entre deseos y necesidades del consumidor.

Otra forma de ver la tabla anterior es a través de las cuatro posibilidades ante los negocios internacionales; Las empresas, dependiendo de su enfoque antes los negocios internacionales, pueden tomar cualquiera de las siguientes cuatro posibilidades:



Una vez comprendido lo que es una **Compañía Multinacional (CMN)**, que es uno de los principales objetivos de estudio de “Negocios Internacionales”, consideremos que los empresarios deben familiarizarse con las fuerzas que impulsan el cambio en los mercados globales y luchar por “un entorno propicio” que permita **reducir los riesgos (amenazas)** y **maximizar las oportunidades** y por esto es preciso conocer lo que es el **Análisis Pestel**.

Es muy importante recordar que un Sector está formado por Industrias, las Industrias están constituidas por Segmentos y, los Segmentos están formados por nichos de mercado.

El Análisis Sectorial, requiere un análisis que detecte:

- Los aspectos internos de la empresa: **Debilidades** y **Fuerzas (MEFI)**
- Los aspectos externos de la empresa: **Amenazas** y **Oportunidades (MEFE)**
- En el entorno externo se dan los cambios que influyen en las organizaciones, ahí se encuentran las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa por ello se consideran variables no controlables: PESTEL = Amenazas y Oportunidades
- Para llevar a cabo este análisis, hay que determinar cuáles son las características económicas dominantes en los sectores y/o industrias. Se trata de estudiar los factores que conviene considerar, al integrar el perfil de las características económicas que influyen y afectan a un grupo de organizaciones, que producen bienes y/o servicios iguales o semejantes y que tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores.

Por lo anterior es importante determinar entre otras cosas:

- ¿Qué es lo que propicia el cambio de la estructura competitiva y del ambiente de negocios en el sector en la que la empresa en estudio va a participar?
- Normalmente los cambios se producen por tendencias y nuevos avances graduales o rápidos de los sectores, que demanda respuestas estratégicas de las empresas.

ESTRATEGIA GLOCAL

Las organizaciones deben de tener la capacidad de evaluar los mercados locales e internacionales. Para los empresarios de países en desarrollo acceder a los mercados mundiales es una necesidad primordial. **Explotar los mercados de exportación exige correr grandes riesgos y uno de ellos es cambiar el enfoque de “Local” a “Global”: Glo - Cal**

¿Qué es ser Global? ¿Qué es ser Local? ¿Qué significa ser Glo – Cal?

La mercadotecnia trata de resolver el problema del crecimiento de las marcas en un mercado que hoy en día es global pero no homogéneo.

Cuando queremos mercadear una marca global en diferentes países es evidente que se deben de considerar las creencias y valores, esto implica adecuar las marcas a los distintos mercados y entonces la pregunta es ¿Acaso es posible “tropicalizar” una estrategia de mercado global para que tenga un componente global y otro local?

Este es uno de los nuevos retos de los estrategas internacionales, es decir el encontrar el perfecto equilibrio entre la internacionalización y la adaptación de las marcas a segmentos específicos. Lo que se busca es lograr una mayor satisfacción de diferentes grupos de consumidores con la misma marca, pero esto, a veces no es posible.

Tenemos un ejemplo 100% Mexicano: “Grisi Hermanos”, la cual tiene 150 años de experiencia en la comercialización de productos propios:

- Ricitos de Oro
- Shampoo Manzanilla Gris

Grisi cuenta con una gran experiencia en marketing de productos de salud, higiene, belleza y cuidado personal en México.

El gran “expertise” de Grisi ha sido tan bien valorado, que empresas de la altura de “Procter and Gamble”, “Sara Lee” y “Combe” han dejado en manos de “Grisi” el mercadeo y la distribución de algunas de sus marcas, entre las cuales están “Cover Girl”, “Max Factor”, “Kiwi”, “Aqua Velva”, “Benzal” y “Just for Men”.

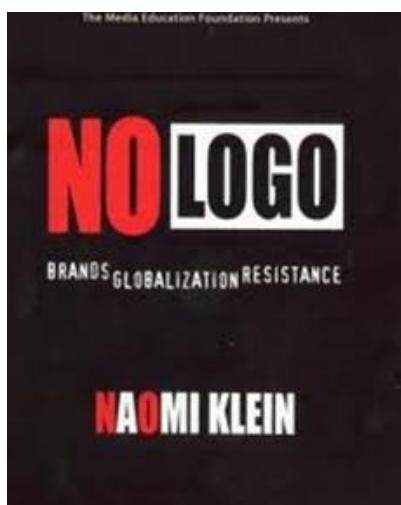


Debido a que “Grisi” demostró su capacidad de adaptar las estrategias de mercadotecnia internacional (de P&G) al mercado local, sin distorsionar la imagen de marca de los productos de P&G, es como este último, decidió concentrar sus esfuerzos en aquellos productos que le dan el 80% de sus ingresos, dejando aquellos que les generan el 20% en manos de Grissi, siendo este un claro ejemplo de estrategia Glo-Cal

La no homologación de los mercados globales

En base a la publicación de Naomi Klein (“No logo”) podemos comentar que los mercados se están dividiendo y están empezando aemerger minorías con tendencias ecologistas, nutricionales o religiosas entre otras.

En base a lo dicho por Naomi Klein podemos agregar que una marca no puede globalizarse en su totalidad por las razones siguientes:



💡 **Temporalidad**, es decir la estacionalidad en el uso o consumo de un producto varía entre países dependiendo de diversos factores como el climático, geográfico, social, político y cultural.

💡 **Características del consumidor**, aunque exista una misma necesidad por satisfacer, hay diferencias importantes entre las características tanto físicas como culturales de diferentes consumidores en distintos ambientes locales.

💡 **Sensibilidad al precio**, un consumidor en un país de Europa puede estar dispuesto a pagar cierto precio por un producto que en Latinoamérica no lo amerita, aunque sea necesario; por ejemplo, productos para el cuidado del calzado.

💡 **Sensibilidad a las promociones**, la respuesta de los consumidores a los estímulos promocionales varía considerablemente según sus preferencias y background cultural.

💡 **Sensibilidad al concepto del producto**, hay productos que serán más apreciados o valorados en ciertos mercados, cuando en otros probablemente les satisface una necesidad secundaria.



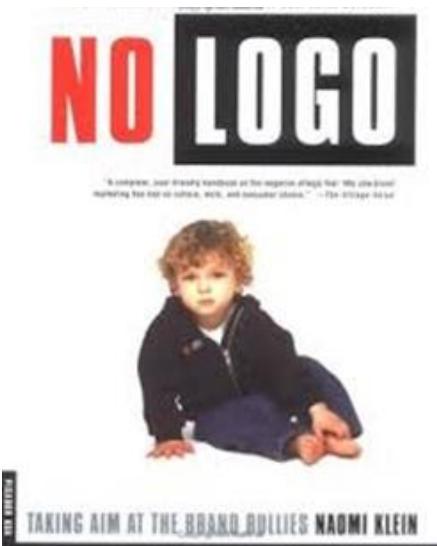
💡 **Sensibilidad a las estrategias de comunicación**, aunque ha habido casos de campañas publicitarias mundiales, son mínimas las marcas que pueden gozar del privilegio de utilizar una sola estrategia de comunicación.

CONCLUSIÓN A LA NO HOMOLOGACIÓN DE LOS MERCADOS GLOBALES

Debemos de comprender y aceptar tanto la evolución y el dinamismo de los mercados dentro del contexto de la globalización, como la heterogeneidad de los diferentes segmentos que los componen. Por esto ya se empieza a utilizar el concepto Glo-cal.

La mercadotecnia Glo-cal, será entonces el arte de combinar la Toma de decisiones en Negocios Internacional y locales, con el fin de hacer un mercadeo exitoso de las marcas globales.

El resultado exitoso lo dará la VENTAJA COMPETITIVA.



Ventajas competitivas y competencia multinacional

¿Qué es una ventaja competitiva?

¿Qué tiene que hacer una organización para obtener una ventaja competitiva?



Una ventaja competitiva: son actividades que distinguen a una organización de sus rivales.

Características de una Ventaja Competitiva:

- ✓ No fácil de imitar
- ✓ Única
- ✓ Sostenible
- ✓ Superior a la competencia
- ✓ Aplicable a diversas situaciones
- ✓ Valor agregado

Una ventaja competitiva se logra a través de un análisis estratégico que nos permita generar estrategias para innovar; hay que recordar que las formas clásicas de innovar en negocios internacionales son:

- Diversificación de productos
- Diversificación de mercados
- Alianzas Estratégicas



Las Alianzas Estratégicas son acuerdos de cooperación en los que dos o más empresas se unen para lograr Ventajas Competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

💡 Las alianzas estratégicas pueden generar Ventajas Competitivas típicas como la Capacidad de producción, Calidad, Crédito, Precio, Servicio, Diseño, Imagen e Información.

💡 Las alianzas estratégicas son como "matrimonios empresariales", son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo resultados más grandes y en menor tiempo que si lo hicieran en forma individual.



Existen diferentes tipos de alianzas, las cuales se basan en diferentes aspectos, pero que tienen el mismo objetivo: fortalecer empresas y crear nuevas oportunidades de negocio.

ESTRATEGIAS INTERNACIONALES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS



LAS ESTRATEGIAS SON:

- EXPORTACIÓN
- LICENCIAS
- FRANQUICIAS
- PROPIEDAD DIRECTA
- ESTRATEGIA GLOBAL



LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS SON:

- INTEGRACIÓN HORIZONTAL A LA IZQUIERDA: OUTSOURCING
- INTEGRACIÓN HORIZONTAL A LA DERECHA: ALIANZAS CON COMPETIDORES – JOINT VENTURE

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

- ❖ Una estrategia fundamental para competir en los mercados extranjeros es el ofrecer los productos que elabora la empresa en el mercado extranjero, es decir EXPORTAR.
- ❖ Mantener una base de producción nacional (en un país) y exportar los productos a los mercados extranjeros utilizando canales de distribución ya sea propiedad de compañía o controlados en el extranjero.
- ❖ A menos que el exportador pueda mantener sus costos de producción y envío en un nivel competitivo con respecto a los rivales que tienen plantas de bajo costo en los mercados de los usuarios finales, su éxito será limitado.

ESTRATEGIA DE LICENCIAS

- ❖ Otorgar licencias a compañías extranjeras para que usen la tecnología de la empresa o produzcan y distribuyan los productos de ésta.
- ❖ Esta estrategia conviene cuando una empresa que posee experiencia y conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado único carece de la capacidad organizacional interna o de los recursos para incursionar en mercados extranjeros.



ESTRATEGIA DE FRANQUICIAS



- ❖ Las franquicias tienen ventajas muy similares a las de las licencias.
- ❖ El titular de la franquicia corre con la mayor parte de los costos y riesgos de establecerse en el extranjero.
- ❖ El gran problema que enfrenta el otorgante de la franquicia es el mantenimiento del control de calidad.

ESTRATEGIA GLOBAL

- ❖ Seguir una estrategia global, usando en esencia el mismo enfoque estratégico competitivo en todos los mercados nacionales donde la compañía tiene presencia.
- ❖ Es posible emplear cualquiera de opciones **estratégicas genéricas** de Michael Porter: Diferenciación, Liderazgo en costos y enfoque a un segmento de mercado.
- ❖ Una empresa puede aplicar una estrategia global de costos bajos y tratar de ser líder en costos bajos tanto en la competencia global como en la local.
- ❖ Sea cual fuere el tema genérico elegido, una estrategia global supone solo la variación mínima entre cada país para adaptarle a los gustos regionales y las condiciones del mercado local.



las

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: OUTOSURCING & JOINT VENTURE

- Enlazar a compradores con sus proveedores: Obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.
- Asociaciones de manufactura conjunta: por economías de escala, no tiene sentido construir una planta de gran capacidad, donde no será posible que la demanda del mercado pueda absorber la capacidad productiva total.
- Para estos casos un buen ejemplo de asociación, más que de inversión, es un “Joint Venture” y/o “Outsourcing”.



Joint Venture, con compañías estratégicas como vehículo primario para incursionar en mercados extranjeros y tal vez emplearlas también como una táctica estratégica continua para mantener o fortalecer su competitividad.

Outsourcing, es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio; esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

Podemos entonces, sintetizar las estrategias internacionales y las alianzas estratégicas de la forma siguiente:

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN



Exportación	Licencias	Joint Ventures	Propiedad Directa
<ul style="list-style-type: none"> Forma más tradicional de operar internacionalmente No requiere una inversión en operaciones de producción en el extranjero Requiere inversiones importantes en marketing Permite a las operaciones de producción única localización Ej. Agua Mineral Perrier...directo desde la fuente 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología, saber hacer o fuerte imagen de marca Permite incrementar rentabilidad con gastos limitados Ej. Disney duplicó sus ventas Desventajas: Poca participación El concesionario puede aprender a hacer 	<ul style="list-style-type: none"> Forma de asociación con un socio local ¿Ventajas? El riesgo compartido y la capacidad de combinar diferentes fuerzas de la cadena de valor ¿Razones? Fortalezas en tecnología, financiamiento, penetración de mercados ¿Desventajas? Costos de control y coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> Puede ser: empresa naciente o adquisición Requiere mayor compromiso de capital y esfuerzo directivo Ofrece participación de mercado más completa ¿Expansión directa o adquisición? ED evita los problemas de comunicación y conflicto de interés vs Integrar la compañía adquirida



OPCIONES DE ESTRATEGIA

CASO HAPPY LIFE

HappyLife is a high-end consumer goods company. It has identified what seems to be an ideal business opportunity by entering a new country with its star product, GlowingTeeth. Through small independent importers, GlowingTeeth can be sold for 40% higher in price than the incumbent's product (ie. a price of 10USD/unit for GlowingTeeth). Furthermore,

both products from HappyLife and the incumbent are chemically the same (HappyLife's brand strength allows the markup in pricing, while the incumbent is a non-sophisticated chemicals manufacturer with no experience in high-end consumer goods. The incumbent only manufactures and markets its product locally)

From previous experience in similar countries, HappyLife estimates that it can reach a 15% market share right after its entry. The current market size in the new country is 4 million units/month

HappyLife CEO, Mr. Smith, is still contemplating the attractiveness of the opportunity. He is considering an approach to get reasonable quantities of GlowingTeeth to the new market. He puts two options on the table:

Import GlowingTeeth from HappyLife's home market. The production cost will be 4.0USD/unit, and transportation into the new country will also cost 2.0USD/unit

Construct a factory in the new market. Capital and variable cost information on the incumbent's recently built factory and operations are:

Capex: 450 million USD (for a capacity of six million units/month).

Variable costs: 3.0 USD/unit. Further investigation shows HappyLife is not as efficient as the incumbent in the production of GlowtingTeeth, so you expect the same variable cost per unit as in its home country.

What would you recommend to Mr. Smith, considering his plans to enter the new market?

Referencias:



- 1) Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- 2) Robbins, Stephen P. 2020. Administración. Prentice-Hall
- 3) Steffens Guillaume. El análisis PESTEL;

Asegure la continuidad de su negocio. 50Minitos.es



Juan Carlos Erdozán Rivera
Director Ejecutivo

55.5102.5069
jcer@eabc.consulting
www.eaBC.website