

III.4 Contexto global de las organizaciones



En el pasado, las transacciones internacionales complejas fueron dominadas por diplomáticos, políticos internacionales y expertos en negocios. Hoy un conjunto de tendencias económicas, tecnológicas, demográficas y geopolíticas exigirían que todos los ciudadanos, y no solo la élite, tengan ese tipo de influencia global.

El método más simple de operar en los mercados extranjeros es exportar a través de un agente comercial extranjero o de un intermediario, pues así se requiere muy poca inversión y existe escaso

riesgo. Pero, por otra parte, los exportadores tienen poco o ningún control sobre sus agentes intermediarios.

Evitar al agente intermediario importador-exportador, permitirá a cualquier empresa promover sus productos en forma más decisiva, acrecentar sus mercados extranjeros en forma más efectiva y controlar más aun su fuerza de ventas. Desde luego, la empresa todavía estará exportando, con los inconvenientes de la atención. También, la empresa tendrá la tarea de administrar una fuerza de ventas de:

- Nacionales y extranjeros que no estén familiarizados con el producto y con las políticas de mercadotecnia de la empresa o
- Intermediarios que no están familiarizados con el mercado.

Existe una serie de aspectos que influyen de manera importante en el desarrollo de las organizaciones dentro de un contexto global:

- 1. Crecimiento en los mercados emergentes.** Con sus poblaciones jóvenes y crecientes, los mercados emergentes no sólo ofrecen consumo y producción sino también representan una fuente de capital, talento e innovación. Para aprovechar estas oportunidades, las empresas transnacionales están aumentando su presencia local, desarrollando alianzas y sociedades con empresas locales, reclutando talento y desarrollando nuevos modelos de negocio.
- 2. Productividad laboral y administración del talento.** La menor tasa de natalidad y una fuerza laboral madura harán más difícil que las economías desarrolladas mantengan un crecimiento estable sin un aumento significativo en la productividad. Esto aumenta el atractivo de buscar el talento necesario en las regiones emergentes, aunque aún a nivel global se anticipa una escasez tanto de administradores como de especialistas.
- 3. Flujo global de bienes, información y capital.** A pesar de la crisis económica, persiste el optimismo de que prevalecerá la apertura para el flujo libre de bienes y capital. Aún más, se espera que esto aumente en los próximos 5 años. Por otro lado, el libre flujo de información ha resultado en una transparencia radical de precios y en una nueva red de consumidores involucrados. Además, en los próximos cinco años los cambios disruptivos en el comportamiento de los consumidores tendrán un fuerte impacto en la manera de hacer

negocios a través de mayor innovación, mayor discernimiento del consumidor y mayor personalización de productos y servicios.

4. **Administración de recursos naturales.** Los ejecutivos reportan una preocupación un poco menor por las limitantes al crecimiento de las empresas resultante de acceso y/o uso de recursos naturales, aunque en el tema de energía la preocupación continua alta. Sin embargo, una estrategia generalizada es la de racionalizar el uso de recursos naturales.
5. **Creciente rol de los gobiernos.** Persiste la percepción de que la deuda pública jugará un rol asfixiante, con un impacto negativo en el crecimiento de las economías desarrolladas. En cuanto al impacto promotor de las políticas de gobierno, resaltan los casos de China, India Brasil y los Estados Unidos, mientras que Rusia es quien presenta el caso más destacado en donde las políticas públicas inhiben la inversión.

III.5 Estrategias de operaciones internacionales

Las operaciones internacionales pueden ser tan sencillas como la exportación de un producto a un solo país extranjero, o tan compleja como la operación de instalaciones de manufactura, distribución y mercadotecnia en muchos países.

Las empresas poseen muchas razones para formular e implantar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en las operaciones de negocios a través de las fronteras nacionales. Quizás la mayor ventaja es que estas empresas obtienen nuevos clientes para sus productos y servicios aumentando por tanto sus ingresos. El incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa. Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva, reducen los costos por unidad y diseminan los riesgos económicos sobre un número mayor de mercados.
2. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en ubicaciones cercanas a las materias primas y a la mano de obra
3. Los competidores en los mercados extranjeros no existen o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados domésticos.
4. Las operaciones en el extranjero dan como resultado la reducción de los aranceles, la disminución de los impuestos un trato político favorable en otros países.

Las empresas suelen usar uno de los dos tipos básicos de estrategias internacionales, o ambos:

- **La estrategia internacional de los negocios.**
- **La estrategia corporativa internacional.**

En el ámbito de las estrategias internacionales de los negocios, las empresas aplican estrategias genéricas del liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado a un sector, la diferenciación enfocada a un sector o la del liderazgo en costos y la diferenciación integrados.

Las estrategias internacionales corporativas son tres: la multinacional, la global o la transnacional (una combinación de multinacional y global).

Para lograr una ventaja competitiva, cada estrategia debe integrar una habilidad central, basándose en recursos y habilidades difíciles de copiar. Cuando las empresas emplean una estrategia de negocios y una estrategia corporativa es porque buscan crear valor.

Los avances en las telecomunicaciones y el escenario de continua desregularización a nivel mundial han favorecido el incremento de las interacciones comerciales. Los mercados van más allá de los límites de las propias fronteras y a las empresas se le presentan oportunidades de crecer y estar presentes en otros territorios.

Aun así, la expansión en el exterior no debe hacerse de una manera desordenada y caótica. Internacionalizarse supone un incremento de riesgos, de costes e incertidumbres. La empresa actuará en mercados distintos a los nuestros que presentan diferencias culturales, en el desarrollo de los canales de distribución, en la manera de hacer negocios, etc.

Por todo esto es factible trazar un plan. La elaboración de una planificación estratégica internacional es muy importante en las organizaciones que están en crecimiento. Hay elementos que se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un plan estratégico internacional para la empresa, estos son:

1. **El plan estratégico:** Lo primero de todo es que no dejarse llevar. La internacionalización requiere un esfuerzo económico importante y, por lo tanto, cuantas menos cosas se dejen en el aire mejor. Es importante investigar el mercado para conocerlo en profundidad y después traza un plan estratégico. Marcar objetivos, hacer un seguimiento y evaluar su cumplimiento. De este modo se identificarán los riesgos con los que te va a encontrar y así tener pensados los mecanismos con los que estos se mermarán.
2. **La forma de entrada:** Quizás una de las decisiones más importantes es decidir el modo en el que se va a llegar a un mercado internacional. Es decir, la forma de entrada. Esta elección va a depender de múltiples factores, que van desde la naturaleza de los bienes o servicios hasta las características del propio mercado y la legislación existente. Investigar a fondo el mercado, analizar cómo está implantada la competencia y toma decisiones.
3. **Estrategias de financiación:** Otro pilar fundamental de la estrategia de internacionalización es todo lo referente a la financiación. Se puede trazar un plan de marketing muy efectivo y elegir al mejor distribuidor en un país dado... pero ¿cómo se va a financiar? El primer paso en la elaboración de una estrategia de financiación es el análisis interno: ver con qué recursos se cuenta y después decidir los pasos a dar.
4. **Dirigir en la distancia:** Y finalmente, una vez implantados en otros mercados, se tiene que ver cómo se va a reorganizar. Una consecuencia de la internacionalización será el crecimiento de la organización, que de alguna manera habrá que estructurar. Por otra parte, hace falta establecer al mismo tiempo mecanismos de control e interrelación entre la matriz y las filiales, así como un perfecto conocimiento y evaluación del plan estratégico.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Martínez, Corredor, Merazo (2006). Negocios Internacionales: Estrategias Globales. Colombia. Universidad de Santo Tomás.
- Rachman, D., Mescon, M., Bovée, C., Thill, J. (1996 a l.). Introducción a los negocios. Enfoque mexicano. México. McGraw Hill.
- <http://clusterizando.com/2010/05/08/cambiante-globalizacion->

