

Estrategias corporativas que facilitan la internacionalización





ÍNDICE

Estrategias corporativas que facilitan la internacionalización	3
Los retos de la internacionalización	4
Las implicaciones del proceso de internacionalización	5
Los modos más comunes de internacionalizar el negocio	6
La importancia de las competencias de gestión internacional	7





“ En la preparación para la batalla siempre he encontrado que los planes son inútiles, pero la planificación es indispensable. ”

Dwight D. Eisenhower

Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo esos objetivos (Chaffee, 1985). Debe, por ello, constar de tres elementos, imprescindibles en el proceso de consecución de dichas metas:

- **Decisiones**
- **Acciones**
- **Planes integrados**

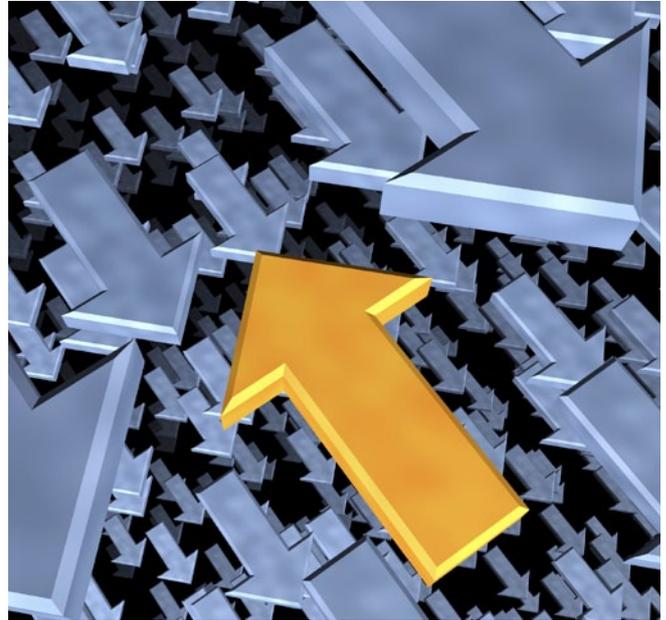
Al hablar de estrategia empresarial se hace referencia a la amplia gama de opciones estratégicas abiertas a la empresa que incluyen, según Barringer y Greening (1998) estrategias de tres tipos:

- De organización y de gestión funcional.
- De producto / mercado.
- De diversificación

Los retos de la internacionalización

Cualquier empresa que se lanza a una aventura de estas características está corriendo un riesgo en su apuesta por el éxito, sin embargo, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, los desafíos se plantean como obstáculos de mayores dimensiones, debido a sus limitaciones. Los retos a superar se pueden englobar en las siguientes trece áreas:

- Geografía
- Información
- Política
- Legislación aplicable.
- Cultura
- Idioma
- Inversión necesaria.
- Acceso a socios de negocio.
- Requisitos de mercado.
- Necesidad de adaptación del producto y/o servicio.
- Recursos necesarios.
- Cuestiones logísticas.
- Selección del planteamiento estratégico.



Para comprender el reto que la internacionalización supone para empresas de reducido tamaño, a diferencia de grandes grupos o multinacionales, hay que tener en cuenta tres aspectos que las definen:

- **Su modo de organización:** en el que, generalmente, los empleados se encuentran muy próximos a la dirección y son influenciados por el líder con mayor efectividad que en otros escenarios.
- **La forma de afrontar los riesgos:** caracterizada por la prudencia y la cautela, que sólo se ven rotas cuando hay que enfrentarse a situaciones en las que la supervivencia del negocio se ve comprometida o la competencia afecta a su evolución.
- **La flexibilidad:** que, dadas sus reducidas dimensiones y menor complejidad que otras organizaciones, les permiten adaptarse mejor y reaccionar con mayor rapidez y eficacia a las necesidades del cliente.

En cualquier caso, la viabilidad de proyecto de internacionalización dependerá de la preparación de la empresa, de su capacidad, experiencia, recursos, compromiso y calidad de la gestión. No todos están listos para cruzar fronteras pero existen tres pasos que ayudan a lograrlo:

1. El apoyo de la alta dirección y el compromiso por parte de la gerencia resultan una pieza clave. En este aspecto, su preparación, la existencia de contactos internacionales, sus habilidades lingüísticas en otros idiomas, el conocimiento de la competencia y la experiencia de negocio con culturas distintas son elementos de gran influencia sobre la decisión de dar comienzo a la toma de acciones estratégicas.

2. El aprendizaje de la exportación, entendido como sinónimo del proceso de desarrollo en el área de habilidades funcionales, imprescindible en un entorno de mejora continua. Crecimiento que, a través de las acciones exportadoras se dirigirá en distintas direcciones entre las que no pueden faltar la orientación de marketing, de TI o de capacitación del personal.
3. La necesidad de la enseñanza de idiomas, algo que podría implicar la adopción de nuevas iniciativas, como la rotación de ubicaciones y asignaciones entre países, el aprendizaje a través de Internet o los programas internacionales dirigidos a la alta dirección y al personal clave.

Las implicaciones del proceso de internacionalización



La exportación sigue siendo importante pero, durante la última década, las empresas se han centrado en diferentes actividades de negocio como formas de internacionalización por considerar que son importantes para lograr una ventaja competitiva. Algunos de estas otras formas de internacionalizar el negocio son:

- Asociaciones con empresas extranjeras.
- Inversiones extranjeras.
- Creación de redes transnacionales.

Todas ellas de creciente importancia y gran utilidad a la hora de facilitar el intercambio de tecnología y conocimientos que permiten a las empresas fortalecer sus estrategias de negocio internacionales.

La globalización, los cambios tecnológicos, económicos y políticos, son algunos de los principales impulsores de este fenómeno de expansión casi generalizada aunque, para las empresas, la decisión de apostar por un proyecto de este tipo puede provenir de:

- Su proactividad, que les mueve a superar límites y plantearse nuevos retos.
- La necesidad de tener acceso a mercados más grandes para poder crecer como negocio.
- La búsqueda de nueva tecnología o know how que les ayude a mantener sus niveles de competitividad.



Diferentes motivos darán lugar al planteamiento de metas distintas, cada una de las cuales requerirá de la implementación de una estrategia apropiada cuyo primer paso es la decisión del modo de entrada. Para poder escoger la alternativa correcta, hay que conocer:

- **A qué mercado se quieren dirigir las acciones:** hay que escoger el que proporciona mayores ventajas y menos riesgos. El equilibrio es la clave.
- **Cuándo ha de dar comienzo el proceso:** se puede ser un pionero, si se pueden afrontar los costes que ello conlleva; o introducirse en un mercado después de que otros lo hayan hecho, con el beneficio de poder inspirarse en su experiencia pero la desventaja de que ya existe competencia.
- **El alcance del despliegue:** una entrada a gran escala es más rápida pero implica costes mucho mayores y un nivel de compromiso significativamente mayor que una penetración más progresiva y con menor exposición.

Los modos más comunes de internacionalizar el negocio

“ Alice dijo: ¿podría por favor decirme qué dirección tomar desde aquí? A lo que el gato respondió: eso depende de hasta dónde quieras llegar. ”

Lewis Carroll

Entre las formas de plantear la expansión existen seis modos distintos de internacionalizar la empresa, ninguno de los cuales es mejor o peor, aunque cada cual cuenta con sus ventajas e inconvenientes que deben valorarse atendiendo a las circunstancias concretas del negocio:

1. **Exportación.**
2. **Cooperaciones internacionales.**
3. **Licencias.**
4. **Franquicias.**
5. **Joint ventures.**
6. **Empresas subsidiarias de propiedad total.**



Sin embargo, el modo más comúnmente empleado es la exportación. Su principal beneficio es que evita los costes de manufactura en el país de destino, permitiendo generar economías de escala. Esta opción de internacionalización hace posible ganar en experiencia y conocimiento aunque tiene desventajas como los costes de transporte y seguros que se deben afrontar o la influencia negativa de las leyes, al ser distintas de las del propio país. No existe una única manera de exportar y, por ello, esta opción puede plantearse desde distintas perspectivas, como la exportación en solitario, la agrupada, la externalizada o los convenios de colaboración.

La importancia de las competencias de gestión internacional

“ No existe una decisión estratégica perfecta. Uno siempre tiene que pagar un precio. La mejor decisión estratégica es sólo una aproximación ... y un riesgo. ”

Peter Drucker



Existen algunas competencias que resultan imprescindibles en todo esfuerzo internacionalizador. Entre los factores que diferencian una estrategia de éxito de otras se encuentran los cuatro siguientes, reflejo de la necesidad de integración y de actuación en función de unos objetivos:

1. Contar con una perspectiva internacional realista:

- Buscar oportunidades en distintos países.
- Esforzarse por convertirse en un negocio internacional.
- Cultivar el entusiasmo por la exportación.
- Tener una visión global del mercado y el papel de la empresa.

2. Adoptar un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados:

- Centrarse sólo en un número reducido de mercados clave simultáneamente.
- Evitar los ensayos prueba - error.
- Construir lentamente pero de modo seguro, sobre una base de éxito.
- Monitorizar el progreso.
- Tener presente el objetivo exportador a la hora de desarrollar nuevos productos y servicios.
- Nunca dejar de lado el mercado local.

3. Mostrar un compromiso estable y a largo plazo con los mercados de destino:

- Tener en cuenta que las negociaciones se pueden prolongar más de lo deseado.
- Estar preparados para los retrasos en los planes.
- Afinar la presupuestación para cada mercado.
- Ofrecer una respuesta positiva a cada obstáculo.
- Contemplar la posibilidad de cometer errores en el camino.
- Involucrar a todo el equipo en la iniciativa exportadora.
- Fomentar los encuentros entre visitantes y empleados.

4. Estudiar nuevos mercados minuciosamente:

- Recabar información de primera mano.
- Ser cuidadoso en la planificación de las visitas a los nuevos mercados.
- Estar preparado para las diferencias sociales y culturales.
- Conocer a los competidores para poder compararlos con la propia empresa.
- Participar en las ferias y eventos más reseñables en destino.
- Aprovechar la experiencia de otras empresas.
- Identificar las fuentes de información más fiables.

EAE Business
School

Distancia Online - Semipresencial Blended

Síguenos en:  