



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Estrategias empresariales
Subtema: Estrategias empresariales en mercados internacionales

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en Administración de Empresas

Autores

Br. Fabio Leonel Urbina Sequeira
Br. Denier López Calero
Bra. María Teresa Solórzano Guerrero

Tutor: Mba Widad Raquel Aráuz García

Managua, 04 de febrero del 2018

Índice

Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Valoración docente	viii
Resumen	ix
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I. Mercados internacionales.....	4
1.1 Concepto de mercado	4
1.2. Generalidades de los mercados internacionales.....	5
1.2.1 Demanda de mercado	6
1.2.2 Mercado potencial	6
1.2.3 Mercado potencial total.....	7
1.2.4 Segmentación de mercado.....	7
1.2.5 Marketing y mercados internacionales	9
1.2.6 Mezcla de marketing.....	10
1.3. Definición de mercados internacionales.....	11
1.4 Accesos a mercados internacionales.....	12
1.4.1 Toma de decisión ante los mercados internacionales	14
1.4.2 Evaluación de mercados potenciales	14
1.4.3 Selección del mercado internacional	15
1.5 Ventajas internacionales	17

1.5.1 Crecimiento	17
1.5.2 Competitividad	18
1.5.3 Diversificación	19
1.5.4 Asegurarse el suministro de inputs para su producción	20
1.6 Barreras y regulaciones internacionales	21
1.6.1 Barreras arancelarias	21
1.6.2 Barreras no arancelarias	22
1.6.2.1 Regulaciones de etiquetado.....	22
1.6.2.2 Regulaciones sanitarias y fitosanitarias	23
1.6.2.3 Normas técnicas	23
1.6.2.4 Regulaciones ambientales	23
1.6.2.5 Regulaciones de toxicidad	24
1.6.2.6 Normas de calidad	24
1.7 Tipos de mercados internacionales.....	24
.....	25
1.7.1 Mercados de ciclo lento	25
1.7.2 Mercados de ciclo rápido.....	26
1.7.3. Mercados de ciclo normal o estándar	27
1.8 Características de los mercados internacionales	28
1.8.1 Su población.....	28
1.8.2 Geografía socio- económica.....	29
1.8.3 Normas, costumbres y hábitos comerciales	29
1.8.4 Legislación y financiamiento.....	29
1.8.5 Competencia internacional	30
1.8.6 Situación política	30

1.8.7 Evolución de la demanda y oferta mundial de productos	30
1.9 Investigación de mercados internacionales.....	30
1.9.1 Proceso de la investigación de mercados	32
1.9.1.1 Limitaciones en los mercados internacionales.....	33
1.9.1.2 Limitaciones de recursos financieros	34
1.9.1.3 Falta de personal directivo preparado.....	34
1.9.1.4 Dificultad para identificar oportunidades de negocio en otros países	35
1.9.1.5 Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores ..	35
Capitulo II. Estrategias en mercados internacionales	36
2.1 Estrategias de penetración en mercados internacionales.....	36
2.1.1 Exportación.....	36
2.1.1.1 Exportación indirecta.....	38
2.1.1.2 Exportación directa	39
2.1.2 Acuerdos contractuales	40
2.1.2.1 Licencias	40
2.1.2.2 Franquicias	42
2.1.2.3 Contratos de administración	44
2.1.3 Alianzas estratégicas.....	45
2.1.3.1 Joint venture	48
2.1.3.2 Consorcios	49
2.1.4 Inversión extranjera directa	50
2.1.5 Greenfield.....	51
2.2 Estrategias competitivas en mercados internacionales.....	52
2.2.1 Estrategia global.....	53

2.2.2 Estrategia transnacional	55
2.2.3 Estrategia multinacional.....	56
Capitulo III. El riesgo en los mercados internacionales	58
3.1 Riesgos en los mercados internacionales	58
3.2 Tipos de riesgos en el plano internacional	61
3.2.1 Riesgos políticos	62
3.2.2 Riesgos económicos.....	63
Conclusiones	65
Bibliografía.....	1

Dedicatoria

Gracias Dios padre nuestro por la sabiduría que nos has regalado para poder realizar nuestro trabajo según tu voluntad ya que de la mano contigo hemos logrado cumplir una de nuestras grandes metas, que desde un principio sabíamos que sería difícil el camino, pero de tu mano nada es imposible, te dedicamos a ti este trabajo.

Sabemos lo importante y valioso que es culminar con éxito nuestra carrera y lo útil que será para nuestras vidas el éxito de la misma es por eso que también agradecemos la dedicación y entrega que han tenido todas las personas las cuales nos han brindado su ayuda.

Dedicado a nuestros padres que con mucho valor y confianza se esforzaron para hacer de nosotros personas capaces de tomar responsabilidades y saber cumplirlas mostrándonos el camino de la integridad.

A nuestros docentes por la paciencia con la que compartían sus conocimientos ayudando a forjarnos en una profesión de alta calidad.

Br. Denier José López Calero

Br. Fabio Leonel Urbina Sequeira

Bra. María Teresa Solórzano Guerrero

Agradecimiento

Nuestro mayor agradecimiento a Dios quien nos ha guiado y nos ha brindado fortaleza en cada paso desde el día en que nos proponemos nuevas metas y objetivos guiándonos por el sendero de la rectitud.

A nuestras madres que desde el día en que nos concibieron se dedicaron a nuestro cuidado brindando su esfuerzo y apoyo incondicional en nuestra educación para poder ser hombres que contribuyan de manera positiva al desarrollo de la sociedad.

A los docentes que dedicaron su tiempo en compartir sus conocimientos y mostrarnos el camino de la profesión que nosotros elegimos para ejercer en pro de nuestro crecimiento profesional.

Br. Denier José López Calero

Br. Fabio Leonel Urbina Sequeira

Bra. María Teresa Solórzano Guerrero

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ESTRATEGIA EMPRESARIAL”** hace constar que los bachilleras: **DENIER JOSÉ LÓPEZ CALERO, Carnet No. 09209891, FABIO LEONEL URBINA SEQUEIRA, Carnet No. 09208923 y MARÍA TERESA SOLORZANO GUERRERO, Carnet No. 11026224,** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS INTERNACIONALES”**, obteniendo los bachilleres López Calero, Urbina Sequeira y la bachillera Solórzano Guerrero, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 16 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

MBA. WIDAD RAQUEL ARAUZ GARCÍA
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en determinar las estrategias empresariales que pueden incorporar las empresas en el proceso de expansión a mercados internacionales, estudiando cada elemento importante de los mercados extranjeros para lograr una mejor adaptación.

El problema de investigación da a conocer las diferentes estrategias empresariales de expansión internacional y los modelos económicos que utilizan las empresas para el estudio de los mercados internacionales investigando como tal los aspectos generales que puedan contribuir a la mejor decisión del mercado a elegir.

Las estrategias que presentamos contribuyen y facilitan a las organizaciones en el proceso de toma de decisiones y en el planteamiento estratégico que deben optar al pretender expandirse internacionalmente valorando todos los riesgos necesarios que perjudiquen el objetivo de las metas propuestas.

Pensar en el proceso de internacionalización garantiza a las empresas la creación de nuevas oportunidades de negocios y crecimiento de la misma, también tiene una serie de efectos positivos como es el aumento de la competitividad y disminución en los costos lo que ayuda a tener un mejor desempeño de los recursos utilizados y un mejor planteamiento en los planes estratégicos.

Para cualquier empresa entrar a los mercados internacionales significa adaptarse a los sistemas culturales, económicos y legales de cada país mismos que en muchos casos son distintos a los de su país de origen. Entre los riesgos más importantes de este modelo están los considerables recursos necesarios y la dificultad que implica planificar las estrategias de entrada para muchos mercados diversos. La empresa también debe decidir a qué tipo de países debe entrar, tomando como base el producto, la geografía, los ingresos, la población y el clima político.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores. Asimismo, aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Introducción

La presente investigación documental expone como tema principal el estudio de las diferentes estrategias empresariales para el proceso de expansión que realizan las empresas en los mercados internacionales. Es preciso mencionar que la adopción de una estrategia empresarial adecuada es de vital importancia para fortalecer su crecimiento y penetración de mercados internacionales obteniendo una mejor posición competitiva que permita a las empresas poder tener mejor oportunidad de negocios, un crecimiento acelerado con modelo expansivo que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados y de las estrategias a implementar.

La investigación tiene como objeto analizar todos los aspectos y factores generales de los mercados internacionales para así poder contribuir al estudio del proceso de internacionalización, presentar una estrategia adecuada es fundamental para el proceso de elección de mercado en donde se pretende competir.

En el primer capítulo, se definirán los conceptos básicos de mercados internacionales, los cuales serán útiles para una mejor comprensión de la temática a desarrollar, así como temas claves como son el acceder a los mercados internacionales, su investigación y las oportunidades de crecimiento que estos brindan para las empresas.

El segundo capítulo desarrollará las diferentes estrategias que incorporan las empresas en el procesos de expansión a mercados extranjeros, que es suma importancia para las organizaciones por que brindan la oportunidad de crecimiento sostenido y la consolidación de la misma en los mercados globales

En el tercer capítulo se describirá los riesgos que enfrentan las empresas al implementar la estrategia de incursionar a mercados extranjeros, el cual conlleva a analizar factores internos de las organizaciones que permitan poder contribuir al proceso de decisión.

Justificación

La investigación propuesta pretende explicar la importancia de formular estrategias empresariales adecuadas a los mercados internacionales que permitan desarrollar ventajas competitivas para facilitar el crecimiento y expansión de las empresas, así como minimizar los riesgos que enfrentara en el entorno socioeconómico y cultural de cada país o región seleccionada.

La presente investigación documental tiene como objetivo servir como fuente de información didáctica a estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse sobre la importancia de la estrategia empresarial en mercados extranjeros. Con el presente documento se podría obtener información valiosa para futuras empresas emprendedoras que desean iniciar operaciones en el extranjero.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de Administración Estratégica, y a la vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

Objetivos

General

Analizar las diferentes estrategias empresariales que implementan las organizaciones en los procesos de integración en mercados internacionales y los diseños estratégicos utilizados en cada mercado.

Específicos

1. Explicar los conceptos de mercados internacionales, aspectos y factores generales que permitan mejor comprensión de las estrategias internacionales.
2. Mencionar las estrategias empresariales que contribuyen al estudio del proceso de integración y expansión internacional.
3. Analizar las oportunidades y riesgos que enfrentan las empresa en los mercados internacionales

Capítulo I. Mercados internacionales

Las empresas deben ser capaces de ir más allá de las fronteras nacionales e internacionales. Aunque las oportunidades para ingresar y competir en los mercados globales son significativas, los riesgos también pueden ser altos. Sin embargo, las empresas que venden en las industrias globales no tienen otra opción más que internacionalizar sus operaciones (Kotler y Keller, 2012, pág. 595).

1.1 Concepto de mercado

En la práctica, cada persona tiene una definición de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital. Para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita. Desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad (Kotler y Armstrong, 2012, pág. 6).

Tradicionalmente, un mercado, era una ubicación física donde se reunían compradores y vendedores para comprar y vender bienes. Los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de productos (como el mercado de vivienda o el mercado de granos). La economía de cada país y la mundial consiste en grupos de mercados que interactúan vinculados a través de procesos de intercambio. Los especialistas en marketing usan el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes (Kotler y Keller, 2012, pág. 8).

Existen diversas acepciones relacionadas con el término mercado, depende de la especialidad bajo la cual se estudia o de la intención que se tiene:

1. Desde el punto de vista económico, mercado es el lugar donde confluyen
2. Desde el punto de vista comercial, el mercado es el conjunto de actuales y posibles clientes y consumidores o usuarios (Lerma y Marquez, 2010, pág. 17).

Un mercado está formado por personas y organizaciones que están interesadas y dispuestas a comprar un producto particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico, y quienes tienen los recursos (tiempo, dinero) para intervenir en esa transacción. Algunos mercados son suficientemente homogéneos para que una compañía pueda hacer ventas no diferenciadas en ellos.

Es decir, la empresa trata de vender una línea de productos usando un solo programa de marketing. No obstante, debido a que las personas tienen diferentes necesidades, deseos y recursos, toda la población de una sociedad raras veces es un mercado viable para un solo producto o servicio (Mullins, Walker, Boyd, Claude, 2007, págs. 12).

1.2 Generalidades de los mercados internacionales

Toda nueva empresa o incursión en el mercado internacional supone un riesgo y una oportunidad, con estudio y análisis serio es posible determinar tramos de control y acciones alternas que reducen el universo de incertidumbre, y con ello el riesgo, con lo que incrementa sus posibilidades de éxito (Lerma y Marquez, 2010, pág. 650).

1.2.1 Demanda de mercado

Lo primero que se debe hacer a la hora de valorar las oportunidades, es calcular la demanda de mercado total. La demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico.

La demanda de mercado no es un número fijo, sino más bien una función de las condiciones mencionadas; por esta razón, se le puede llamar función de demanda de mercado. Conviene comparar el nivel real de demanda del mercado con su nivel potencial de demanda.

El resultado se denomina índice de penetración de mercado. Si éste es bajo, significa que existe un potencial de crecimiento considerable para todas las empresas. Si, por el contrario, es alto, significa que será muy caro atraer a los pocos clientes potenciales que quedan. Normalmente cuando el índice de penetración de mercado es alto, los márgenes caen y comienza la competencia en precios (Kotler y Keller, 2012, págs. 86-87).

1.2.2 Mercado potencial

El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado prevista, no la demanda máxima de mercado. Para estimar esta última se debe visualizar el nivel de demanda de mercado resultante de un nivel de gasto en marketing muy elevado dentro de la industria, a partir del cual los sucesivos aumentos apenas surten efectos en la demanda.

El mercado potencial es el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de marketing de la industria tienden al infinito, en un determinado entorno de marketing. Veamos el mercado potencial de los automóviles, es más alto en un periodo de prosperidad que de recesión. El nivel de dependencia del mercado potencial respecto del entorno de marketing queda reflejado. Los analistas distinguen entre la posición de la función de demanda de mercado y los movimientos a lo largo de la curva.

Las empresas no pueden hacer nada para cambiar la posición de la función de la demanda de mercado, que está determinada por el entorno de marketing. Sin embargo, sí pueden influir en su ubicación a lo largo de esa función, de acuerdo con lo que decidan gastar en actividades de marketing.

Las empresas a las que interesa el mercado potencial conceden una importancia especial al porcentaje de penetración de producto, que es el porcentaje de propiedad o uso de un producto o de un servicio en un grupo de población.

Las empresas suponen que cuanto más bajo es el porcentaje de penetración de un producto mayor es su mercado potencial, aunque con esta afirmación se está dando por hecho que todos los consumidores podrían pertenecer al mercado de cualquier producto (Kotler y Keller, 2012, págs. 86-87).

1.2.3 Mercado potencial total

El mercado potencial total es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado, con un nivel de gasto en actividades de marketing concreto y con unas condiciones del entorno específicas. Un método común para calcular el mercado potencial total es calcular el número de compradores potenciales y multiplicarlo por la cantidad media de adquisiciones por comprador y por el precio (Kotler y Keller, 2012, págs. 86-87).

1.2.4 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado es el proceso por el cual un mercado se divide en subconjuntos distintos de clientes, con necesidades y características similares, que los lleva a responder de manera semejante a la oferta de un producto particular y a su programa de marketing

No todos los clientes con necesidades similares buscan los mismos productos o servicios para satisfacer esas necesidades, sus decisiones de compra pueden estar influenciadas por preferencias individuales, características personales, circunstancias sociales, etc.

Por otra parte, los clientes que compran el mismo producto pueden estar motivados por necesidades diferentes, buscar beneficios diferentes del producto, apoyarse en fuentes diferentes de información acerca de productos y obtener el producto de diferentes canales de distribución.

En esa forma, una de las tareas más esenciales del gerente es dividir los clientes en segmentos de mercado, que son subconjuntos distintos de personas con necesidades, circunstancias y características similares que los llevan a responder de un modo semejante a la oferta de un producto o servicio particular, o a un programa estratégico de marketing en particular.

Después de definir los segmentos del mercado y explorar las necesidades del cliente y los puntos fuertes y débiles de la competencia dentro de los segmentos, el gerente debe decidir qué segmentos representan oportunidades atractivas y viables para la compañía, es decir, en qué segmentos concentrar un programa estratégico de marketing (Mullins, et al., 2007, pág. 17,182).

La segmentación del mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras.

La segmentación del mercado es una variable importante en la implantación de la estrategia al menos por tres motivos importantes. En primer lugar, estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos.

La evaluación de los segmentos potenciales del mercado exige a los estrategas la determinación de las características y las necesidades de los consumidores, el análisis de las similitudes y las diferencias de los consumidores y el diseño de perfiles de grupos de consumidores.

La segmentación de los mercados de consumo es más sencilla y fácil que la segmentación de los mercados industriales porque los productos industriales, como circuitos electrónicos y apagadores, tienen múltiples aplicaciones y se dirigen a diversos grupos de clientes. La segmentación es un procedimiento clave para la vinculación de la oferta con la demanda, la cual es uno de los problemas más difíciles del servicio al cliente (David, 2003, pág. 278).

La variación en las respuestas que los clientes brindan a una mezcla de marketing puede deberse o referirse a diferencias en los hábitos de compra, las formas en que se usa un bien o servicio o los motivos para comprarlo. Los mercadólogos orientados a los clientes toman en cuenta estas diferencias, pero por lo regular no pueden darse el lujo de diseñar una mezcla de marketing para cada cliente.

Hacer lo anterior exige una segmentación del mercado, la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda. Un elemento importante del éxito de una compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado (Staton, Etzel, Walker, 2007, págs. 148-149).

1.2.5 Marketing y mercados internacionales

El marketing implica administrar mercados para establecer relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, para crear esas relaciones hace falta trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas.

Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, y la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing. Mucha gente cree que el marketing sólo consiste en vender y hacer publicidad, lo cual es evidente ya que cotidianamente somos bombardeados con comerciales televisivos, ofertas por correo directo, llamadas de ventas y avisos por internet. No obstante, las ventas y la publicidad tan sólo son la punta del iceberg del marketing.

En vez de seguir una filosofía de hacer y vender centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de detectar y responder centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012, pág.6,10).

El marketing puede producirse en cualquier momento en que una persona o una organización se afanen por intercambiar algo de valor con otra persona u organización. En este sentido amplio, el marketing consta de actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, o deseos de las personas o las organizaciones (Staton et al., 2007, pág. 4).

1.2.6 Mezcla de marketing

Para iniciar este tema es conveniente definir el término marketing, para continuar con el análisis de su aplicación en la facilitación de las transacciones comerciales entre oferentes y demandantes de dos o más países. El marketing se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto (bien, servicio, valor social, ideología, opción política, creencia, etcétera) a un determinado mercado, a fin de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores y usuarios, al tiempo que cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización promotora del producto, asegurándole su permanencia y crecimiento.

En lo que se refiere al marketing internacional aplicado al comercio exterior, se analizan los elementos que conforman la mezcla del marketing: producto, mercado, precio y promoción (Lerma y Marquez, 2010, págs. 3,8).

Al mismo tiempo como en el marketing interno, el administrador tiene que proyectar una mezcla de marketing que satisfaga efectivamente las necesidades de los clientes y que cumpla con los objetivos de la organización (Véase figura 1.1) (Staton et al., 2007, pág. 67).

Mezcla de marketing

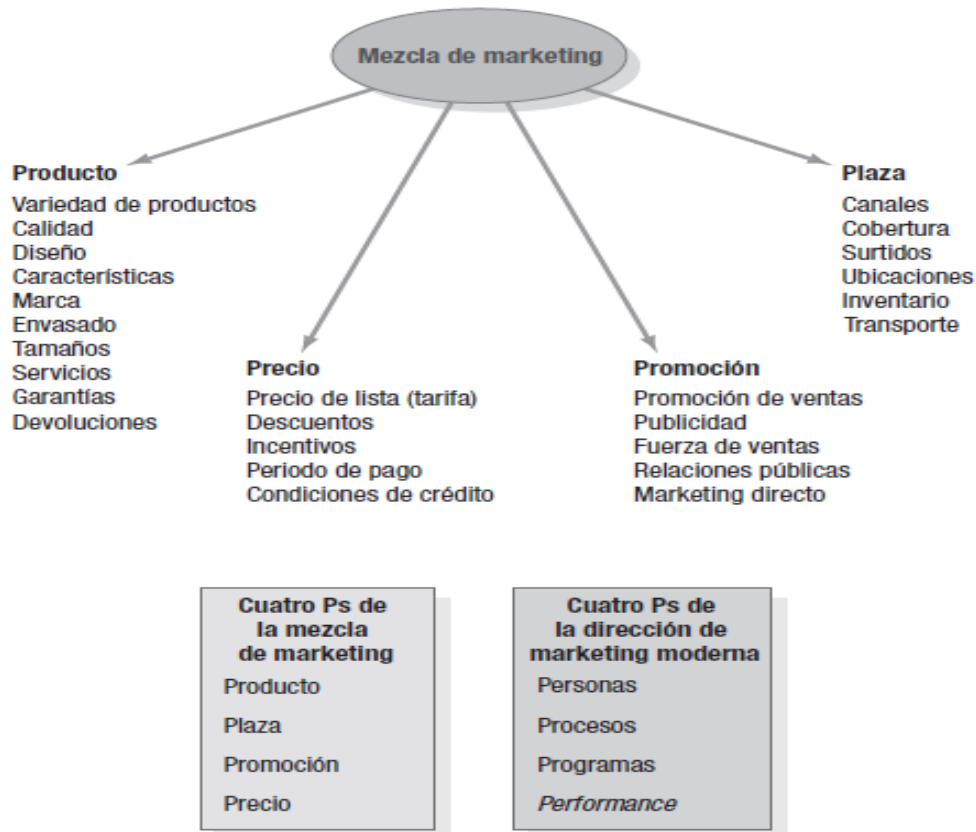


Figura 1.1 (Kotler y Keller, 2012, pág. 25).

1.3 Definición de mercados internacionales

Mercado internacional es aquel que se presenta cuando el oferente comercializa sus bienes o servicios en el extranjero, en uno o varios países, por medio de procesos de exportación-importación y alianzas estratégicas o compañías subsidiarias en el exterior.

En la comercialización en el extranjero además se presenta una serie de factores que puede hacer más complejo el proceso de introducción y crecimiento en esos mercados, como son los aranceles, la normatividad diferente en cada país, las diferencias de gustos y costumbres de los compradores y consumidores, los canales de distribución, etc., de distintos países.

El mercado es el espacio físico o conceptual donde se realizan o desean realizar las transacciones comerciales, lo cual incluye al conjunto de compradores o posibles compradores, sus necesidades, capacidad de compra, usos y costumbres, canales de distribución y segmentación, y a los competidores. El concepto de mercado en el marketing internacional corresponde a un lugar ubicado en uno o varios países distintos al país del oferente (Lerma y Marquez, 2010, pág.199).

Al mismo tiempo el mercado internacional surge cuando una empresa extiende su actividad por diversos países. Como no podía ser de otra manera, los compradores potenciales tienen distintas nacionalidades. Cualquier empresa multinacional opera en este mercado (Jimenez, 2013, párr. 8).

1.4 Accesos a mercados internacionales

Casi todas las empresas preferirían limitarse a los mercados nacionales si éstos fueran lo suficientemente grandes. De esta forma los directivos no tendrían que estudiar otros idiomas ni otros sistemas legales; no tendrían que negociar usando monedas extranjeras cuyos tipos de cambio fluctúan, ni se verían obligados a enfrentar incertidumbres de índole legal o política, y tampoco tendrían que rediseñar sus productos para adaptarlos a las necesidades y a las expectativas de diferentes consumidores. Los negocios serían más sencillos y seguros. Sin embargo, existen otros factores que hacen que cada vez más empresas salten a la esfera internacional:

1. Las empresas descubren que determinados mercados extranjeros ofrecen mejores oportunidades de generar utilidades que los mercados nacionales.
2. La empresa necesita una base de clientes más extensa para conseguir economías de escala.
3. La empresa quiere reducir su dependencia en un único mercado.
4. La empresa decide contraatacar a sus competidores globales en sus mercados nacionales.

Algunas empresas sólo toman esta decisión cuando algún acontecimiento las empuja a la esfera internacional. Por lo general, el proceso de internacionalización consta de cuatro fases:

1. Actividades de exportación irregulares.
2. Exportación a través de representantes independientes (agentes).
3. Establecimiento de una o más oficinas comerciales en el extranjero.
4. Establecimiento de fábricas en el extranjero.

La primera tarea es pasar de la etapa 1 a la etapa 2. La mayoría de las empresas trabajan con un agente independiente y penetran en un mercado similar o cercano. Más adelante la compañía crea un departamento de exportaciones para manejar la relación con los agentes independientes. Posteriormente, sustituye a los agentes independientes abriendo sus propias oficinas comerciales en los mercados de exportación más importantes.

Esto dispara la inversión y el riesgo de la empresa, pero también sus oportunidades de obtener más ingresos. Para gestionar estas oficinas comerciales, la organización sustituye el departamento de exportaciones con un departamento o división internacional.

Si los mercados mantienen su volumen y estabilidad, o si el país importador insiste en la fabricación local, la empresa ubicará ahí sus centros de producción. Para ese momento estará operando como empresa multinacional y optimizando su abastecimiento, financiamiento, fabricación y comercialización como una organización global. Según algunos investigadores, la alta gerencia comienza a centrarse en las oportunidades globales cuando más del 15% de los ingresos provienen de mercados internacionales (Kotler y Keller, 2012, pág. 597-598).

En síntesis para cualquier empresa entrar a los mercados internacionales significa adaptarse a los sistemas culturales, económicos y legales de cada país, mismos que, en muchos casos son distintos a los de su país de origen (Rosa, 2012, pág. 16).

El mercado internacional es un espacio altamente competido, dado que la globalización tiende hacia una participación cada vez mayor de oferentes y demandantes de diversas procedencias en la búsqueda de mejores opciones para la satisfacción de necesidades y deseos, además de mayores oportunidades de negocio; para crecer o

Simplemente para sobrevivir, es necesario conocer al contrincante y crear estrategias de competencia con base en las fuerzas propias. Si se conocen las fortalezas y debilidades de los adversarios se procede a formular el plan de acción, lo cual también hace la competencia para evitar el riesgo de sucumbir (Lerma y Marquez, 2010, pág. 214).

1.4.1 Toma de decisión ante los mercados internacionales

Cuando una empresa considera que, después de realizar los estudios estratégicos correspondientes, ya ha cubierto todas sus expectativas dentro del mercado interno o que su nivel de crecimiento le permite llegar a nuevos mercados; es el momento de tomar la decisión de integrarse al mercado global.

Aunque es verdad que la gran mayoría de las empresas prefieren permanecer en el mercado nacional, ya que esto significa no invertir tiempo, recursos humanos ni capital en adecuar sus productos a las necesidades de los nuevos mercados, ni tratar con divisas extrañas o con legislaciones diferentes a las que están acostumbrados y donde mantienen un dominio que les brinda seguridad.

El caso es que al mismo tiempo hay un sinnúmero de factores que llevan a una empresa a incursionar en el plano internacional. Quizá su mercado interno ya ha sido atacado por compañías globales que ofrecen ventajas con los productos que elaboran, ya sea en innovaciones o precio; por lo que la empresa desee contraatacar a esas empresas en sus propios mercados para que de este modo se comprometan sus recursos (Rosa, 2012, pág. 37).

1.4.2 Evaluación de mercados potenciales

Sin importar el número de países y regiones que integren sus políticas y normas comerciales, cada nación tiene una serie de características específicas que hay que comprender. La disposición de un país ante diferentes productos y servicios, y su atractivo como mercado para empresas extranjeras, dependen de su entorno demográfico, económico, sociocultural, natural, tecnológico y político-legal.

¿Cómo elige una empresa en cuáles mercados potenciales debe entrar? Muchas prefieren vender en países vecinos porque se entienden mejor y porque pueden controlar los costos de manera más eficaz. Por lo tanto, no sorprende que los dos mercados a los que más exporta Estados Unidos sean el canadiense y el mexicano, ni que las empresas suecas vendan sobre todo a las naciones escandinavas vecinas.

En otras ocasiones, la proximidad psicológica determina las elecciones. Muchas empresas estadounidenses prefieren vender sus productos en Canadá, Inglaterra y Australia, que, en mercados de mayores dimensiones como Alemania y Francia, porque se sienten más cómodas haciendo negocios en su idioma, legislación y cultura.

Sin embargo, las organizaciones deben ser muy cautas si pretenden seleccionar sus mercados en función de la distancia cultural. Además de que tal vez estén pasando por alto mercados con mayor potencial, quizá sólo estén analizando superficialmente las diferencias reales que los pondrían en desventaja en esas naciones (Kotler y Keller, 2012, pág. 602).

1.4.3 Selección del mercado internacional

La decisión relativa respecto a qué mercados ingresar a lo largo de estos puntos se ha visto que para tomar la decisión de acceder a los mercados externos se deben considerar muchas variables. En este punto, se hablará de los mercados y de las variables que se habrán de considerar para elegir un mercado y desechar algún otro. Aquí será de mucha utilidad el realizar un análisis para calcular el nivel probable de rendimiento sobre la inversión en ese mercado

1. Estimación del potencial actual del mercado: el primer paso es estimar las ventas totales de la industria en cada mercado. Esta tarea solicita el uso de datos publicados y de los datos primarios recolectados por la empresa.
2. Pronóstico de potencial y riesgo futuro del mercado: la empresa, asimismo, necesita pronosticar las ventas futuras de la empresa, lo que representa una tarea difícil. Es necesario predecir los desarrollos económicos y políticos y su impacto sobre las ventas de la industria.

3. Pronóstico del potencial de ventas: estimar las ventas de la empresa requiere diagnosticar su probable participación en el mercado con base en la ventaja competitiva, otra tarea difícil.
4. Pronóstico de costos y utilidades: los costos dependerán de la estrategia de entrada que contemple la empresa. Si exporta y concede licencias, los costos se especificarán en los contratos. Si establece instalaciones de producto en el país, la estimación de costos deberá comprender las condiciones locales de trabajo, los impuestos, las prácticas comerciales, etc. La empresa resta los costos estimados de las ventas estimadas para derivar las utilidades de la empresa para cada año del horizonte de planeación.
5. Estimado del nivel de rendimientos sobre inversión: el flujo pronosticado de ingresos deberá relacionarse con el flujo de inversiones para derivar la tasa implícita de rendimiento. Ésta deberá ser lo bastante alta para cubrirle rendimiento objetivo de la empresa sobre su inversión y el riesgo de comercialización de ese país.
6. Evaluación de un riesgo de país: diariamente se encuentran reportes de la crisis económica, política y social, que aqueja, ya no sólo a los países del tercer mundo, sino a los considerados como las grandes potencias que dictan los destinos de la aldea global, Estas circunstancias hacen que los mercados se congelen y que los procesos económicos se detengan o se rompan. Dado lo anterior, cuando una empresa decide incursionar en un nuevo mercado, debe establecer, como tarea ineludible, el riesgo-país (Rosa, 2012, págs. 43,48).

Cuando una empresa decide salir al extranjero se ve obligada a definir sus objetivos y políticas de marketing. ¿Qué proporción de ventas nacionales e internacionales quiere obtener? Casi todas las compañías prefieren ser prudentes cuando se aventuran más allá de sus fronteras. Algunas planean ser empresas pequeñas en el extranjero, mientras que otras tienen pretensiones de mayor alcance.

La empresa debe decidir en cuántos mercados quiere entrar y con qué rapidez desea expandirse. Las estrategias de entrada típicas son el modelo en cascada, en el que se entra a los países gradualmente y en secuencia, y el modelo de regadera, mediante el cual la empresa entra en numerosos países a la vez.

Entre los riesgos más importantes de este modelo están los considerables recursos necesarios y la dificultad que implica planificar las estrategias de entrada para muchos mercados diversos. La empresa también debe decidir a qué tipo de países debe entrar, tomando como base el producto, la geografía, los ingresos, la población y el clima político (Kotler y Keller, 2012, pág. 602).

1.5 Ventajas internacionales

Hoy en día es corriente escuchar, casi a diario, que la internacionalización es una necesidad irreversible para la empresa. Conviene sin embargo tener claros los motivos por los que hay que internacionalizarse. Crecer es un motivo básico. Pero otro motivo fundamental es que la internacionalización es una vía para ganar competitividad. Entrar en ese círculo virtuoso de internacionalización-competitividad es un camino sólido para la prosperidad de las empresas y de la sociedad en general, Existen cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan: crecimiento competitividad diversificación de mercados asegurarse el suministro de inputs para su producción (Enrique, 2017, párr. 1).

1.5.1 Crecimiento

La internacionalización supone ampliar los mercados de la empresa, y por tanto permite obtener una mayor cifra de negocios. Eso tiene una serie de efectos positivos derivados del crecimiento, tanto para la empresa como para la sociedad en general: mayor producción, más empleo, más inversión, más impuestos para la hacienda pública y, previsiblemente, si la empresa actúa de forma eficiente, mayores beneficios empresariales (Fanjul, 2017, párr. 2).

1.5.2 Competitividad

La internacionalización es una vía para aumentar la competitividad de la empresa. La empresa internacionalizada puede entrar así en un círculo virtuoso: la internacionalización le permite aumentar su competitividad, esta ganancia de competitividad le facilita aumentar las ventas e inversiones en los mercados internacionales, lo cual a su vez continúa favoreciendo el crecimiento de la competitividad. ¿Cómo contribuye la internacionalización a favorecer la competitividad de una empresa? A través de varias vías.

En primer lugar, la internacionalización puede favorecer una reducción de costes. La empresa puede encontrar suministros más baratos en los mercados internacionales. O puede trasladar parte de su proceso productivo a localizaciones con mejores condiciones de costes (en primer lugar laborales; ésta ha sido la razón clave para la deslocalización de numerosas empresas industriales en las últimas décadas, que trasladaron su producción a China, Marruecos y otros países en vías de desarrollo).

En segundo lugar, el aumento del volumen de producción que representa la exportación puede permitir a la empresa aprovechar economías de escala, produciendo con menores costes unitarios. Por ejemplo, al producir un mayor volumen de bienes, y necesitar por tanto un mayor volumen de inputs, la empresa tiene mayor capacidad negociadora para obtener mejores precios de sus suministradores. Producir en grandes series puede permitir introducir tecnología y maquinaria que no serían rentables en series pequeñas de producción.

En tercer lugar, la internacionalización supone someterse a la disciplina de los mercados internacionales, lo cual incentiva mejoras en la eficiencia. Ya no hay que competir sólo con las empresas del propio país, sino con empresas de todo el mundo. Esto obliga a la empresa a buscar mejoras en su funcionamiento, a innovar en sus procedimientos de gestión, a buscar inputs más baratos. No es lo mismo competir a nivel nacional que competir con empresas de todo el mundo. La presión para innovar, para ser más competitivo, para mejorar la organización y la gestión, es mucho mayor.

En cuarto lugar –y éste es un tema que quizás no se tiene suficientemente en cuenta- la internacionalización es una vía para aprender de empresas de otros países. Por un lado, de los propios clientes o de los suministradores. La empresa que sale a los mercados internacionales tiene oportunidad de conocer cómo trabajan las empresas de zonas muy diversas del mundo, y puede sacar lecciones provechosas de este conocimiento.

Muchas empresas se han iniciado de hecho en la internacionalización a través de la importación. Esa primera actividad internacional les ha permitido contactar con empresas suministradoras extranjeras, y a través de esta relación han aprendido y se han animado luego a dar sus primeros pasos en la exportación.

Y por otro lado, hay mucho que aprender de los competidores: cómo son sus estrategias, de marketing, de producción, de alianzas locales, en fin, de innumerables aspectos. Incluso en los fracasos, en los contratos perdidos frente a competidores internacionales, se pueden extraer lecciones y aprendizajes que en el futuro pueden contribuir a obtener éxitos (Fanjul, 2017, párrs. 1-9)

1.5.3 Diversificación

La internacionalización permite diversificar mercados, y con ello riesgos. Las empresas que no está internacionalizadas dependen de su mercado doméstico. Si éste sufre una crisis, y ésta es prolongada, las empresas pueden sufrir graves consecuencias, e incluso el riesgo de desaparición.

La exportación, por ejemplo, salvó a muchas empresas españolas en la gran recesión que se inició en 2008. Y muchas empresas que tuvieron que cerrar sus puertas a consecuencia de la crisis se habrían salvado si hubieran desarrollado en el pasado, cuando el ciclo económico era favorable, una estrategia de exportación. No es difícil imaginar que numerosas empresas españolas lamentaron en los años de esa larga crisis no haber desarrollado antes una actividad regular de exportación.

Para muchas empresas españolas la exportación ha sido normalmente una actividad a la que se prestaba atención en tiempos de contracción del mercado doméstico. Cuando la economía española se frenaba, este tipo de empresas buscaba ventas en los mercados exteriores con las que compensar el descenso de ventas en el mercado nacional. Y cuando el mercado doméstico se recuperaba, se dejaba de atender la exportación, que era tratada como una actividad subsidiaria. La gran recesión, sin embargo, ha sido una crisis extraordinariamente profunda y duradera.

Si uno se pasea por las grandes ferias internacionales que se celebran en las principales capitales del mundo, se encuentra normalmente con un importante grupo de empresas españolas participantes. Son empresas competitivas, eficientes. Casi sin excepción estas empresas señalan que lo que les mantuvo en los años de crisis fue la actividad exportadora, que en casos puede llegar a suponer el 100% de las ventas (Fanjul, 2017, párrs. 10-14).

1.5.4 Asegurarse el suministro de inputs para su producción

Para ciertas empresas, que necesitan para su proceso productivo inputs que no se producen en el mercado nacional, la internacionalización es la vía para asegurar el suministro de esos bienes. A este respecto un ejemplo muy citado es el de las empresas chinas, que han salido a los mercados internacionales para asegurar el suministro de materias primas –petróleo, minerales, alimentos- de las que carece la economía china, al menos en la cantidad que precisa. Buena parte de las empresas energéticas están obligadas a la internacionalización, para asegurarse el suministro de gas, petróleo, por ejemplo, si éstos no se producen en sus países (Fanjul, 2017, párr. 1).

1.6 Barreras y regulaciones internacionales

Se consideran barreras comerciales todas aquellas situaciones y disposiciones que obstaculizan el intercambio de productos o servicios en un mercado determinado, aunque, por lo regular, sólo se mencionan como barreras aquellas que dependen de la decisión de autoridad del gobierno de algún país, es necesario tomar en cuenta otros elementos que también pueden dificultar la operación en mercados extranjeros.

Por ejemplo las barreras físicas que dificultan el acceso a ciertos mercados, como accidentes geográficos o falta de infraestructura en comunicaciones, o bien por factores sociales, culturales y económicos que pueden hacerlo menos atractivo o incluso peligroso, en especial cuando dan como resultado inestabilidad social y económica o cuando por valores, usos y costumbres de la población se sabe de antemano que serán un obstáculo para la comercialización y aceptación del producto por parte del consumidor (Lerma y Marquez, 2010, pág. 296).

1.6.1 Barreras arancelarias

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país. Las cuales se reducen o eliminan con los tratados de libre comercio.

La correcta clasificación arancelaria le evitará demoras en el despacho y en algunos casos pagar un menor arancel o estar exento del mismo. La clasificación de las mercancías se rige en la nomenclatura del sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, conocida con las siglas (SA). Para ciertas regiones o países, pueden existir clasificaciones arancelarias específicas regionales, como es el caso de las preferencias en algunos países latinoamericanos, en donde existen las nomenclaturas naladi y naladisa (Group, 2013, párrs 1, 15).

La barrera legal de mayor uso es la que tiene como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías o servicios a un país dado, por medio de impuestos a la importación, ya que cuanto más alto sea el monto de los aranceles será más difícil que ingresen y compitan contra la producción local, porque esta cantidad, que incide en los costos de importación, se traslada a los precios de los productos de importación y los incrementa. En resumen, las barreras arancelarias son altos aranceles o impuestos que impone el gobierno para evitar la importación en forma indiscriminada o bien para que se importen sólo determinados productos o servicios o se importen sólo de determinados países (Lerma y Marquez, 2010, pág. 301).

1.6.2 Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias son aquellas disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso de mercancías a un país determinado imponiendo como requisito para dejarlos ingresar, que los productos o servicios cumplan determinadas reglas o reúnan determinadas características obligatorias y no negociables (Lerma y Marquez, 2010, pág. 301).

1.6.2.1 Regulaciones de etiquetado

Estas regulaciones incorporan los requerimientos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el consumidor final. La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no sólo la marca del producto, sino también otros aspectos, como el contenido y los ingredientes con que han sido elaborados (Group, 2013, págs. 3-10)

1.6.2.2 Regulaciones sanitarias y fitosanitarias

Sobre las bases de las ideas expuestas estas regulaciones forman parte de las medidas para proteger la vida, la salud humana, animal y vegetal frente a ciertos riesgos que no existen en el territorio del país importador y que pueden afectar en una gran medida (Group, 2013, págs. 3-10).

1.6.2.3 Normas técnicas

Aluden a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. El cumplimiento de estas normas permite garantizar a los consumidores que los productos adquiridos cuentan con la calidad, seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. En estas se expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción. La certificación de los productos que se exportan, luego de conocer en detalle las normas aplicables, se realiza generalmente en los laboratorios designados para el efecto o en las instituciones creadoras de dichas normas (Group, 2013, págs. 3-10).

1.6.2.4 Regulaciones ambientales

De igual manera comprende las regulaciones relativas a la protección del ambiente, mejor conocidas como ecológicas. En el caso de la Unión Europea destacan las relativas a la comercialización de frutas y vegetales frescos. Atendiendo a estas consideraciones en todo caso se aplican en los países importadores para garantizar que las mercancías de importación cumplan con estándares de calidad similares a los establecidos para mercancías producidas internamente (Group, 2013, págs. 3-10).

1.6.2.5 Regulaciones de toxicidad

Se aplica a los productos en cuya elaboración se incorporen insumos peligrosos o dañinos a la salud humana. Cada país elabora listas donde se especifica qué insumos se consideran tóxicos y en qué productos debe aplicarse dicha normatividad para poder ingresar al país (Group, 2013, págs. 3-10).

1.6.2.6 Normas de calidad

Existen normas de calidad entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000 (Group, 2013, págs. 3-10).

1.7 Tipos de mercados internacionales

Uno de los riesgos de entrar en el mercado global es que las empresas requieren bastante tiempo para aprender a competir en mercados que son nuevos para ellas. El desempeño de la empresa se verá afectado hasta que el conocimiento se desarrolle en el ámbito local o hasta que sea trasladado del mercado nacional a la plaza global recién establecida (Véase figura 1.2) (Hitt, Duane, Hoskisson, 2008, pág. 8).

Tipos de mercados

Mercado	Razón
Ciclo lento	<ul style="list-style-type: none"> • Tener acceso a un mercado restringido • Establecer una franquicia en un nuevo mercado • Mantener la estabilidad del mercado (por ejemplo, establecer estándares)
Ciclo rápido	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar el desarrollo de nuevos bienes o servicios • Acelerar la entrada a un nuevo mercado • Mantener el liderazgo de mercado • Formar un estándar de tecnología para la industria • Compartir gastos de riesgo en I&D • Evitar la incertidumbre
Ciclo normal	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir poder de mercado (disminuir exceso de capacidad de la industria) • Adquirir acceso a recursos complementarios • Establecer mayores economías de escala • Superar barreras al comercio • Afrontar el reto de la competencia de otros competidores • Conjuntar recursos para proyectos de capital muy grandes • Aprender nuevas técnicas de negocios

Figura 1.2 (Hitt et al., 2008, pág. 271).

1.7.1 Mercados de ciclo lento

Las empresas que están en mercados de ciclo lento a menudo utilizan alianzas estratégicas para entrar en mercados restringidos o establecer franquicias en nuevos mercados. Por ejemplo, debido a la consolidación de las adquisiciones, la industria siderúrgica estadounidense tiene tres grandes actores: U.S. Steel, ISG y Nucor. En su esfuerzo por competir en el mercado global del acero, éstas empresas se han propuesto conseguir socios internacionales y mercados en el exterior.

Han formado alianzas estratégicas en Europa y Asia e invertido en empresas en Sudamérica y Australia. Por ejemplo, Nucor ha invertido en empresas conjuntas en Brasil y Australia. Mientras la consolidación global continúa, estas empresas han ido incrementando su competitividad por medio de sus alianzas estratégicas en el extranjero.

Los mercados de ciclo lento son cada vez más raros en el panorama de la competencia del siglo XXI por varias razones, entre ellas la privatización de las industrias y las economías, la rápida expansión de las capacidades de Internet para la rápida difusión de información y la velocidad con la cual los avances tecnológicos hacen que sea posible imitar con rapidez incluso aquellos productos que son muy complejos.

Las empresas que compiten en mercados de ciclo lento deben reconocer que es probable que en el futuro se encuentren con situaciones en las cuales sus ventajas competitivas sólo son sostenibles en parte (en el caso de un mercado de ciclo estándar) o que son insostenibles (en el caso de un mercado de ciclo rápido). Las estrategias de cooperación le pueden resultar muy útiles a las empresas que están transitando de mercados más o menos protegidos a otros con más competencia (Hitt et al., 2007, pág. 272).

1.7.2 Mercados de ciclo rápido

Los mercados de ciclo rápido suelen ser inestables, imprevisibles y complejos. Estas condiciones combinadas casi excluyen la posibilidad de establecer ventajas competitivas de larga duración al obligar a las empresas a buscar de forma incesante fuentes de ventajas competitivas nuevas, al mismo tiempo que crean valor utilizando las actuales.

Las alianzas entre las empresas que en el presente tienen exceso de recursos y capacidades y otras que tienen capacidades promisorias ayudan a que las empresas que compiten en mercados de ciclo rápido puedan transitar con efectividad del presente al futuro y también que puedan entrar con rapidez en los nuevos mercados. La industria de la tecnología de la información (TI) es un mercado de ciclo rápido.

El panorama de la TI continúa su fuerte dinamismo como un negocio que está llegando a ser más enfocado en la selección de un puñado de socios estratégicos para ayudar a conducir la reducción de costos, integrar tecnologías que suministran ventajas de negocios significativas o ganancias en la productividad y observar de manera audaz aplicaciones que puedan cambiar hacia plataformas más flexibles y efectivas en costos.

De hecho, las acciones de IBM y Siemens ejemplifican la agresividad con que las empresas intentan obtener y consolidar una posición de mercado. Dell, también mencionada en el caso de apertura, se esfuerza por mantener su liderazgo en el mercado mediante el interés en sus clientes. Como resultado de los requerimientos de éstos ha desarrollado servidores y unidades de memoria más modulares y a la medida.

El vínculo de Dell con sus clientes también le ayudó a identificar tecnología inalámbrica crucial para las corporaciones y ello definió una característica estándar en todas las laptops corporativas en 2004. Sus socios estratégicos incorporan mucha de esta tecnología dentro de las máquinas fabricadas y vendidas por Dell (Hitt et al., 2008, págs. 272-273).

1.7.3 Mercados de ciclo normal o estándar

En los mercados de ciclo normal, que suelen ser grandes y estar orientados a las economías de escala (por ejemplo, el espacio aéreo comercial), es probable que las alianzas sean entre socios que tienen recursos y capacidades que se complementan. Si bien las alianzas de las líneas aéreas en un principio se formaron para incrementar los ingresos, al final las líneas se dieron cuenta de que también pueden servir para abatir costos.

SkyTeam (presidida por Delta y AirFrance) desarrolló un sitio web interno para acelerar las compras conjuntas y permitir que las líneas de la alianza intercambiaran avisos respecto a la fijación de precios. Los directivos de Oneworld (American Airlines y British Airways) comentan que las aliadas han ahorrado hasta 200 millones de dólares gracias a las compras conjuntas, y Star Alliance (United y Lufthansa) estima que las líneas aliadas ahorran hasta 25 por ciento en razón de los pedidos conjuntos.

Algunas líneas aéreas han llevado este nuevo poder de compra hasta el artículo que tiene el precio más alto: los aviones. Cuatro líneas aéreas (Air Canada, Lufthansa, Austrian Airlines y Scandinavian Airlines System) están tratando de comprar de manera conjunta 100 aviones; Alitalia y Air France están tratando también de hacerlo para vuelos regionales.

Como se ilustra en los ejemplos anteriores, las alianzas de empresas en este mercado de ciclo normal con frecuencia están dirigidas a obtener posibles economías de escala. Las empresas también pueden cooperar en los mercados de ciclo normal con el fin de adquirir más poder de mercado. El poder de mercado permite a la organización vender su producto a un precio que está por encima del nivel de competencia o reducir sus costos por debajo del nivel de competencia, o ambas cosas. En 2003, Verizon Communication constituyó una empresa conjunta con Vodafone Group (llamada Verizon Wireless) con el fin de ofrecer servicios inalámbricos en múltiples mercados de Estados Unidos.

Los socios pudieron compartir el riesgo y entrar en más mercados, lo cual confirió a la empresa más poder de mercado desde su inicio. En 2005, Verizon Wireless estaba brindando servicios en 43 mercados. Como la empresa es el primer jugador y opera en un número importante de mercados, tiene bastante poder de mercado (Hitt et al., 2008, pág. 273).

1.8 Características de los mercados internacionales

Las relaciones de intercambio que se realizan entre la empresa y el mercado internacional se ven influidas por factores que ésta no puede controlar, como los socioeconómicos, demográficos, políticos, legales, culturales, tecnológicos y geográficos; los cuales constituyen el entorno del marketing internacional e influyen directamente en el comportamiento del mercado, de los consumidores y las decisiones de marketing que la empresa aplicará (Lerma y Marquez, 2010, pág. 19).

1.8.1 Su población

Lo definimos como el grupo de personas que tienen como característica principal el de vivir en un área específica y que a su vez comparten características similares como idioma, normas y costumbres, religión o religiones, alimentación, etc. Y hay que darle seguimiento a la población ya que la gente crea mercados.

Por ello que los mercadólogos se interesan siempre en el tamaño y tasa de crecimiento de la población por ciudades, regiones y naciones, su distribución por edad y grupo étnico; nivel educativo ya que de este conocimiento depende la planeación de la mercadotecnia a nivel mundial (Rosa, 2012, pág. 69).

1.8.2 Geografía socio- económica

Esta característica determinará e influirá también en la planeación de la mercadotecnia internacional ya que de ella depende en muchas ocasiones el principio para elegir o no un mercado objetivo. Un mercado cuya geografía socio-económica plantea problemas como la escasez de materias primas, aumentos en los costos de insumos o inestabilidades sociales, no garantiza alcanzar los objetivos de producción, distribución y ventas de cualquier producto o servicio (Rosa, 2012, págs. 69-70).

1.8.3 Normas, costumbres y hábitos comerciales

En cualquier mercado encontraremos que las normas, costumbres y hábitos comerciales hacen que un mercado se diferencie al 100% de cualquier otro, por lo que esta característica también juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier estrategia de acceder a los mercados extranjeros y de su pleno conocimiento y dominio dependerá la correcta selección de las adecuaciones del producto o servicio de que se trate y de su estrategia de mercadotecnia (Rosa, 2012, pág. 69).

1.8.4 Legislación y financiamiento

A lo largo de cada una de estas características veremos que todas y cada una están íntimamente ligadas, en este caso estamos hablando que cada mercado tiene sus leyes y reglamentos específicos y sus formas de financiamiento y promoción para la entrada de nuevas inversiones que beneficien su propio desarrollo, pero éstas deberán ser compatibles con el producto o servicio que se pretende vender ya que de otra manera los costos para la empresa pueden ser muy altos (Rosa, 2012, págs. 69-70).

1.8.5 Competencia internacional

Debemos tomar en cuenta que ya en este mercado objetivo deben haber penetrado con anterioridad empresas de muy diferentes países, por lo tanto, el mercado también se ha visto modificado por esta situación, lo que convierte al mercado en un mercado globalizado (Rosa, 2012, pág. 70).

1.8.6 Situación política

La situación política de cualquier mercado es otra variable que afecta a éste y hace que cualquier empresa estudie detenidamente las posibilidades y estrategias para seleccionar a ese mercado como una oportunidad de comercialización de sus productos y servicios a introducir (Rosa, 2012, pág. 70).

1.8.7 Evolución de la demanda y oferta mundial de productos

Esta característica de los mercados mundiales deberá considerarse dados los cambios en el abastecimiento y saturación de productos que hacen que la balanza de pagos de cualquier mercado se vea desequilibrada y provoque que nuestra oferta del producto o servicio a comercializar sea poco demandada en dicho mercado (Rosa, 2012, pág. 70).

1.9 Investigación de mercados internacionales

La investigación de mercados es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales.

Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de investigación de mercados apoyan todas las funciones importantes del negocio de una organización. Las organizaciones que poseen excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza específica cuando buscan estrategias genéricas.

El presidente de Pepsi confirmó: observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados de la compañía. La mayor parte de nuestro éxito estratégico está constituido por ideas que tomamos prestadas del mercado, generalmente de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, descubrimos una nueva idea prometedora, la mejoramos y entonces sacamos a nuestro competidor del mercado.

Como se indica en la sección perspectiva del comercio electrónico, los investigadores de mercados deben tener cuidado de no utilizar el spam como una herramienta de marketing, ya que los consumidores rechazan intensamente esta técnica de recopilación de información (David, 2008, pág. 139).

La investigación de mercados se define como el conjunto de técnicas y procesos que tienen como finalidad obtener información estratégica sobre diversos aspectos del mercado meta internacional para respaldar el proceso de toma de decisiones y la implementación de acciones que redunden positivamente en los resultados comerciales y con ello en la mejora y crecimiento de las organizaciones.

Esta investigación debe ser una inversión rentable; existen diversas formas para calcular el valor que para una empresa o institución tiene contar con información estratégica, en función a las probables ganancias que puedan generarse, o en la cuantificación de las pérdidas o riesgos que pudiesen evitarse, si se cuenta con información oportuna y confiable del mercado.

Además, se debe tener en cuenta que los beneficios generados por decisiones acertadas, no sólo son de índole financiera, existen muchos beneficios difícilmente cuantificables; no obstante, tienen un importante efecto sobre los resultados y permanencia de las empresas, como son el posicionamiento, la fidelidad de los consumidores, las buenas relaciones con la comunidad y con el gobierno, etcétera (Véase figura 1.3) (Lerma y Márquez, 2010, págs. 220-221).

Investigación de mercados

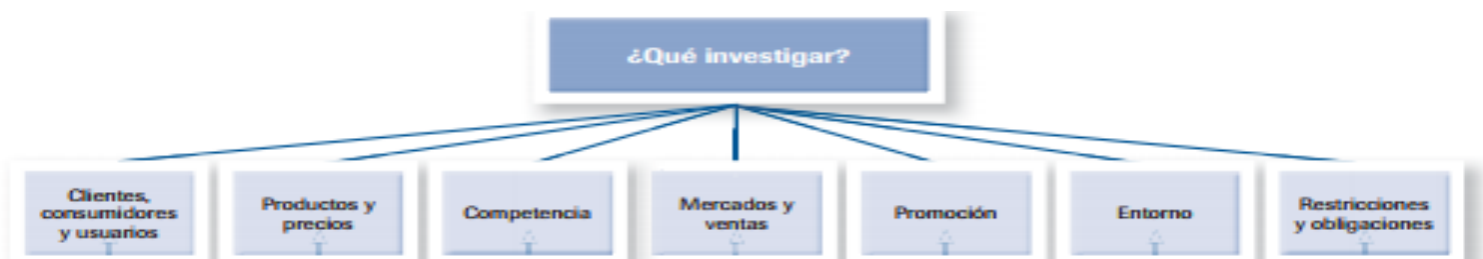


Figura 1.3 (Lerma y Márquez, 2010, págs. 220-221).

1.9.1 Proceso de la investigación de mercados

La investigación de mercados efectiva implica los cinco pasos siguientes:

1. Definición del problema e investigación de los objetivos, la administración debe mediar entre una definición muy amplia del problema y una demasiado estrecha. Podemos distinguir tres tipos de proyectos de investigación: exploratoria (se utiliza para reunir información preliminar que aclare la naturaleza real del problema); Descriptiva (describe determinadas magnitudes) y Causal (ayuda a probar la relación causa-efecto).
2. Desarrollo del plan de investigación. El plan de investigación requiere decisiones sobre las fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.
3. Recolección de la información. Fase más costosa y más propensa a errores. Han cambiado y se han mejorado con rapidez como consecuencia del avance tecnológico.
4. Análisis de la información. El investigador debe tabular la información y desarrollar distribuciones de una o dos frecuencias. Los promedios y medias de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes.

5. Presentación de resultados. El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto a que el movimiento que deba hacer sea correcto (Kotler y Keller, 2012, pág. 99).

1.9.1.1 Limitaciones en los mercados internacionales

Las empresas que abordan un proceso de internacionalización se enfrentan a una serie de posibles obstáculos y dificultades. Las empresas deben ser consciente de la existencia de estas barreras, y de la necesidad de prepararse para afrontarlas y, como primer paso, de contar con los medios necesarios para ello.

Son muchos casos de empresas que se lanzan a los mercados internacionales sin haberse preparado adecuadamente, animadas muchas veces por los mensajes, poco meditados, que se lanzan desde instituciones diversas del estilo de la internacionalización, una necesidad irreversible para la Pyme, o la internacionalización, imprescindible para la supervivencia de la empresa. Se anima así de una forma un tanto ligera a las empresas a que salgan a los mercados internacionales sin una preparación y recursos adecuados.

Con frecuencia el resultado de abordar los mercados internacionales sin ser consciente de los obstáculos y sin haberse preparado es un serio perjuicio para la empresa, que puede llegar a amenazar su supervivencia. Las empresas poco preparadas pueden enfrentarse a problemas de cobros (por no haber tomado las precauciones necesarias), incumplimientos en los plazos de entrega de mercancías (por no haber estudiado los problemas de transporte y logística), incumplimiento de regulaciones en el país de destino (por no haber estudiado o contado con un asesoramiento sobre estas normas), etc. (Fanjul, 2017, párr. 1-3).

1.9.1.2 Limitaciones de recursos financieros

Las limitaciones de recursos financieros pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa en su funcionamiento interno. La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para financiar sus actividades comerciales y de marketing (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.).

En su relación con potenciales clientes, la empresa necesita ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras. Puede tratarse de financiación a corto plazo (a la que es corriente referirse de forma genérica como trade finance, o financiación a medio o largo plazo, en la que es normal emplear créditos a la exportación).

En este tipo de financiación dirigida a clientes no suele ser concedida directamente por la empresa, sino por instituciones financieras, normalmente bancos. La empresa debe presentar en este sentido la operación a un banco para que éste conceda la financiación al cliente (Fanjul, 2017, párr. 4-6)

1.9.1.3 Falta de personal directivo preparado

La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas Pymes no tienen personal que hable idiomas. Hay casos (extremos) de empresas que para preparar un correo electrónico lo redactan en español y luego lo traducen al inglés en un traductor de la web.

Bastante más frecuente es el caso de empresarios que viajan a mercados maduros, como los europeos o norteamericanos, y, como no hablan inglés, pretenden celebrar sus entrevistas con potenciales socios con el apoyo de un intérprete, algo que resulta chocante a las empresas de esos países, las cuales fácilmente pueden descartar el entablar negociaciones comerciales con unas personas que necesitan un intérprete para hablar en inglés.

Muchas empresas intentan exportar sin tener una web en inglés, y con frecuencia con una web en español mal construida. Hoy en día no se puede pretender operar en mercados internacionales sin contar con una web en inglés. Igualmente es necesario tener unos conocimientos mínimos de técnicas de comercio exterior. La internacionalización precisa tener gestores preparados para ella, con un conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados internacionales (Fanjul, 2017, párr. 7-10).

1.9.1.4 Dificultad para identificar oportunidades de negocio en otros países

Este es uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que con los avances en información que ha posibilitado Internet este obstáculo habría perdido importancia. A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y depurarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos (Fanjul, 2017, párr. 11-12).

1.9.1.5 Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores

Este es sin duda uno de los campos en los que con internet se ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de internet estudios de mercado, o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando aborda los mercados internacionales. En todo caso, sigue siendo un área cuya importancia es con frecuencia minusvalorada en las empresas (Fanjul, 2017, párr. 13).

Capítulo II. Estrategias en mercados internacionales

Las compañías se hacen internacionales por cualquiera de tres razones básicas, el deseo de buscar nuevos mercados, la necesidad competitiva de lograr costos más bajos o el deseo de tener accesos de recursos naturales en otros países. Sin importar cuál sea la razón una estrategia internacional tiene que orientarse a la situación y requiere un análisis cuidadoso de los aspectos de la industria internacional (Carreto, s.f, párr 1)

2.1 Estrategias de penetración en mercados internacionales

Cuando una compañía hace el compromiso de convertirse en internacional, debe seleccionar una estrategia de entrada. Esta decisión podría reflejar un análisis de las características del mercado (por ejemplo, ventas potenciales, importancia estratégica, diferencias culturales y restricciones en el país) y las capacidades y características de la compañía, incluyendo el grado de conocimiento de mercados cercanos, participación del marketing y el compromiso que la administración esté dispuesta a asumir (Cateora, Gilly, Graham, 2010, pág. 325).

2.1.1 Exportación

Tomar las plantas nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros es una estrategia inicial excelente para buscar ventas internacionales, es un método conservador de probar las aguas internacionales. El capital necesario para comenzar a exportar suele ser mínimo; la capacidad de producción que se tenga quizá baste para elaborar la mercancía de exportación.

Con una estrategia de exportación, un fabricante puede limitar su participación en los mercados extranjeros contratando mayoristas del lugar con experiencia en importaciones para que manejen por completo las funciones de distribución y marketing en su país o región del mundo.

Pero si es más conveniente mantener el control de estas funciones, un fabricante puede establecer sus propias organizaciones de distribución y ventas en algunos o en todos los mercados extranjeros que decida.

De cualquier manera, la empresa minimiza su inversión directa en otros países con una estrategia de producción nacional y exportación. Esas estrategias son generalmente preferidas por empresas chinas, coreanas e italianas: los productos se diseñan y fabrican en el país y se distribuyen a través de los canales locales de las naciones importadoras; las funciones principales ejecutadas en el extranjero se relacionan con el establecimiento de una red de distribuidores y tal vez con las actividades de promoción de ventas y concientización de marca.

Una estrategia de exportación tiene éxito en el largo plazo mientras sus ventajas para la empresa sigan siendo mayores que sus desventajas. Esto dependerá en parte de la relativa competitividad de costos de la base de producción del país de origen. En algunas industrias, las empresas hacen más economías de escala y adquieren beneficios de las curvas de aprendizaje si centralizan la producción en una o varias plantas gigantes cuya capacidad exceda la demanda de cualquier mercado nacional; como es evidente, una empresa debe exportar para conseguir estos ahorros. Sin embargo, una estrategia de exportación es vulnerable si:

1. Los costos de manufactura en el país de origen son mucho mayores respecto a los países donde los rivales tienen plantas.
2. Los costos para enviar los productos a mercados extranjeros distantes son relativamente altos.

Se producen variaciones desfavorables en el tipo de cambio. Las desventajas de las estrategias de exportación también aumentan debido a los aranceles elevados y otras barreras comerciales, un control inadecuado del marketing o la distribución, y una incapacidad para aprovechar las ventajas de la ubicación disponibles en otros lugares, como una fuerza laboral capacitada y de costos bajos (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, págs. 210-211).

2.1.1.1 Exportación indirecta

Esta es la forma más usual de ingresar a un mercado externo. La exportación ocasional es un nivel pasivo de exportación en el que la empresa exporta de vez en vez, ya sea por su mutuo propio o respondiendo a alguna necesidad explícita del mercado. La exportación activa, sucede cuando la empresa se compromete a expandir sus exportaciones a un mercado específico en forma constante.

En ambas situaciones, la empresa produce sus productos en el país de origen, los adapta o no al mercado extranjero. La exportación implica, por sí misma, un cambio mínimo en las líneas del producto, la organización, las inversiones o la misión de la empresa. Es de esta forma como generalmente las empresas inician sus incursiones en los nuevos mercados y lo hacen por conducto de intermediarios independientes. Existen cuatro tipos de intermediarios:

1. Comercializador de exportaciones basado en el país de origen. Esta compra los productos del fabricante y los vende, por su propia cuenta y riesgo, a los mercados que tiene negociados.
2. Agente de exportaciones basado en el país de origen. Éste busca y promueve compras externas por una comisión, en este tipo se encuentran las empresas comercializadoras.
3. Organización cooperativa. Este tipo de intermediario lleva a cabo las exportaciones representando a diversos productores parcialmente bajo su control administrativo. Este formato es generalmente utilizado por productores de bienes primarios (fruta, legumbres, leguminosas, granos, etc.).
4. Empresa administradora de exportaciones. Estas agencias negocian las actividades exportadoras a cambio de una cuota.
5. La exportación indirecta tiene como ventajas la mínima inversión y riesgo. Los intermediarios de mercadotecnia internacional aportan el conocimiento y el servicio que hace que el vendedor cometa menos errores (Quiñones, 2012, págs. 39-40).

La exportación indirecta requiere negociar con otra empresa nacional para que ésta actúe como el intermediario de ventas de la empresa, con frecuencia para encargarse de la parte internacional de sus operaciones. Los beneficios, en especial a corto plazo, son que el exportador puede utilizar los canales internacionales de alguien más sin tener que pagar para establecerlos. Pero, a largo plazo, utilizar esta estrategia puede ocasionarle problemas a la empresa si desea ingresar por sí misma de manera activa y agresiva al mercado. La exportación indirecta solo es practicada por las empresas en las primeras etapas de su proceso de internacionalización.

2.1.1.2 Exportación directa

Con el tiempo, las empresas pueden decidir realizar sus propias transacciones, aunque la inversión y el riesgo crecen, pero de la misma forma aumenta el rendimiento potencial. En este caso las formas más usuales para llevar a cabo la exportación son:

1. División o departamento de exportaciones basado en el país de origen. Un gerente de ventas en el extranjero realiza las negociaciones necesarias para vender los productos de la empresa, según sea necesario. A mediano plazo podría evolucionar como un departamento de exportaciones que lleve a cabo todas las actividades conducentes a la exportación y que trabaje como un centro de utilidades.
2. Sucursal o subsidiaria de ventas en el extranjero. Una sucursal de ventas en el extranjero permite a la empresa lograr una mejor y mayor presencia, además de controlar de mejor manera los programas en el mercado externo. Esa sucursal maneja las ventas y la distribución e incluso las operaciones de logística de almacenamiento y promoción. En ocasiones, este tipo de sucursales sirven como centros de exhibición y de servicio a clientes.
3. Viajantes de ventas de exportación. Éstos son representantes de ventas, enviados por las empresas, cuya principal actividad es la de detectar oportunidades de negocio.

4. Agentes o distribuidores basados en el extranjero. Esta opción plantea la contratación de distribuidores o agentes ubicados ya en el mercado a atacar, éstos realizarán las ventas en representación de la empresa. Éstos pueden recibir derechos exclusivos para representar a la empresa o fabricante en ese país o no, y solo tener derechos genéricos (Quiñones, 2012, págs. 40-41).

2.1.2 Acuerdos contractuales

Los acuerdos contractuales son asociaciones a largo plazo sin capital entre una compañía y otra en un mercado extranjero. Los acuerdos contractuales generalmente se relacionan con la transferencia de tecnología, procesos, marcas registradas o habilidades humanas. En pocas palabras, sirven como un medio de transferencia de conocimientos en lugar de capital (Cateora et al., 2010, pág. 328).

2.1.2.1 Licencias

La concesión de licencias representa una forma sencilla de incorporarse a los mercados internacionales. La empresa otorgante concede una licencia a una organización extranjera para que utilice un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial o cualquier otro elemento de valor, a cambio del pago de derechos, de esta forma, la empresa que otorga la licencia podrá entrar en un mercado extranjero con poco riesgo, y la compañía que la recibe ganará conocimientos y experiencia, así como un producto o una marca de renombre.

Sin embargo, la empresa otorgante tiene menos control sobre la que obtiene la licencia que sobre su propia producción y volumen de ventas. Es más, si la empresa que recibe la licencia tiene mucho éxito, la compañía otorgante habrá dejado pasar la oportunidad de conseguir más utilidades, y cuando el contrato llegue a su fin, podría encontrarse con que ha creado un competidor fuerte. Para evitar esta situación, la empresa otorgante suele proveer determinados ingredientes o piezas necesarias para la fabricación del producto (como hace Coca-Cola).

Sin embargo, la mejor estrategia para la empresa otorgante es innovar de modo que la organización concesionaria siga dependiendo de ella. Existen diversas variantes del sistema de concesión de licencias. Algunas empresas, como Hyatt y Marriott, venden *contratos de gestión* a propietarios de hoteles extranjeros, para que se hagan cargo de estos negocios a cambio de una cuota. Estas empresas podrían tener la opción de comprar acciones del negocio gestionado durante un determinado periodo (Kotler y Keller, 2012, pág. 604).

Las licencias son convenientes cuando una empresa con conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado exclusivo no tiene las capacidades de organización interna ni los recursos para ingresar a mercados extranjeros. Otra ventaja de la concesión de licencias es que éstas evitan los riesgos de dedicar recursos a mercados desconocidos, políticamente volátiles o económicamente inestables, u otro tipo de riesgos. Al conceder una licencia de tecnología o los derechos de producción a empresas del extranjero, la empresa no tiene que incurrir en los costos ni correr los riesgos de entrar por su cuenta en mercados externos, y aun así está en posición de obtener ingresos por regalías.

La gran desventaja de las licencias es el riesgo de proveer conocimientos tecnológicos valiosos a empresas extranjeras y, por consiguiente, perder parte del control sobre su uso. En algunas circunstancias es muy difícil vigilar a los concesionarios y salvaguardar los conocimientos registrados de la empresa.

Pero si las posibilidades de obtener regalías son considerables y las empresas a las que se conceden las licencias son confiables y respetables, se trata de una opción atractiva. Muchas empresas farmacéuticas y de software utilizan estrategias con licencias (Thompson et al., 2012, pág. 211).

Las licencias pueden ser controladas estrechamente o ser autónomas y permiten la expansión internacional sin un gran compromiso de capital o personal siempre y cuando los licenciarios tienen las capacidades necesarias. No todas las experiencias con las licencias son exitosas debido al trabajo de encontrar, supervisar y motivar a los licenciarios (Cateora et al., 2010, pág. 328).

2.1.2.2 Franquicias

Una franquicia constituye una relación continua en la que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. A la compañía madre se le llama franquiciante, mientras que el propietario de la unidad recibe el nombre de franquiciatario. La combinación de franquiciante y franquiciatarios constituye un sistema de franquicia.

1. Franquicia de producto y de nombre comercial. La franquicia de producto y nombre comercial, que ha sido la clase dominante históricamente, es común en los automóviles (Ford, Honda) y en la industria del petróleo (Chevron, Texaco). Es un convenio de distribución por el cual un proveedor autoriza a un concesionario a vender una línea de producto utilizando el nombre de negocios de la compañía madre con fines promocionales. El franquiciado conviene en comprarle al franquiciante y también en apegarse a políticas específicas. En la franquicia de producto y nombre comercial, el interés se concentra en lo que se vende.
2. Franquicia de formato de negocios. Gran parte del crecimiento y la publicidad en torno a la franquicia en las pasadas cuatro décadas ha tenido que ver con la clase de la forma (llamada a veces formato) de negocios (utilizada por empresas como Taco Bell, Midas y H&R Block). Esta clase de franquicia abarca un método (o formato) de operación de un negocio. Una empresa detallista de éxito vende el derecho de operar el mismo negocio en otra área geográfica. El franquiciado espera recibir de la compañía madre un método probado de operación de un negocio; a cambio, el franquiciante recibe pagos de cada propietario de negocio y también su apego a políticas y normas (Staton et al., 2007, pág. 440-441).

Las licencias funcionan bien para los fabricantes y los propietarios de tecnología registrada, las estrategias con franquicias se prestan mejor para las iniciativas de expansión mundial de empresas de servicios y ventas al menudeo. Las empresas como McDonald's, ¡Yum! Brands (propietaria de Pizza Hut, KFC y Taco Bell), UPS Store, Jani-King International (el mayor concesionario de franquicias comerciales en servicios de limpieza), Roto-Rooter, 7-Eleven y los hoteles Hilton conceden franquicias para reforzar su presencia en los mercados extranjeros.

Las franquicias tienen las mismas ventajas que las licencias: el franquiciatario corre con la mayoría de los costos y los riesgos de establecerse en lugares del extranjero, mientras que el franquiciante únicamente desembolsa recursos en conseguir, capacitar, apoyar y supervisar a los franquiciatarios.

El gran problema que enfrenta el franquiciante es mantener el control de calidad: los franquiciatarios extranjeros no siempre mantienen su compromiso por la congruencia y la estandarización, en particular si la cultura local no se preocupa por los mismos aspectos de la calidad; otro problema que surge es si se debe permitir que los franquiciatarios extranjeros modifiquen el producto de la franquicia para satisfacer de una mejor manera los gustos y expectativas de los compradores locales (Thompson et al., 2012, pág. 211).

La franquicia también plantea problemas. Algunos franquiciatarios critican a los franquiciantes por prácticas como las siguientes: no proporcionar a los franquiciatarios los niveles prometidos de apoyo en el negocio, ubicar demasiados puntos de venta de la compañía en el mismo mercado, terminar injustificadamente el convenio de franquicia o no renovarlo. Algunos franquiciatarios trabajan largas jornadas sin obtener ingresos adecuados por su esfuerzo personal o su inversión financiera. Lo que es peor, han fracasado diversas franquicias basadas en productos inadecuados o prácticas de negocios inapropiadas; los franquiciantes tienen sus propios motivos de queja, entre los cuales destaca el de que algunos franquiciatarios se desvían de las políticas y prácticas del sistema.

El sistema de franquicias combina los conocimientos del franquiciador con los conocimientos locales y espíritu emprendedor del franquiciado, las leyes y regulaciones extranjeras son más amigables con respecto a las franquicias debido a que tienden a fomentar la propiedad, operaciones y empleo locales (Cateora et al., 2010, pág. 329).

2.1.2.3 Contratos de administración

En un contrato de administración el proveedor reúne en un paquete las habilidades que proporcionarán un servicio integrado para el cliente sin incurrir en los riesgos y beneficios que supone la propiedad. La actividad es muy diferente de otros acuerdos contractuales debido a que la gente en realidad maneja e implementa de manera directa las habilidades y conocimientos relevantes en la organización del cliente.

Los contratos de administración tienen claros beneficios para el cliente, pueden ofrecer habilidades organizacionales que no se encuentran en la localidad, experiencia de la que se puede disponer de inmediato en lugar de tenerla que construir, y soporte administrativo en forma de servicios de apoyo que sería muy difícil y costoso replicar a nivel local. Además, la participación externa está limitada con claridad. Cuando un proyecto completamente listo para usar está en línea, el cliente operará, controlará y hará suyo el sistema. Como resultado, muchos gobiernos consideran que los contratos de administración son una alternativa útil a la inversión extranjera directa y al control que ejercerían entidades no nacionales.

Existen ventajas similares para el proveedor. El riesgo de participar en una empresa internacional disminuye de manera significativa debido a que no hay capital social en juego. Al mismo tiempo, se puede ejercer una cantidad importante de control operativo. Estar en el interior representa una ventaja estratégica para influir en las decisiones, además, se puede comercializar el conocimiento práctico existente que ha sido construido con inversión importante. Con frecuencia se puede reducir el efecto de las fluctuaciones en el volumen de negocios empleando personal experimentado, que de otra forma habría sido despedido. El conocimiento acumulado del servicio y la ventaja comparativa se deben utilizar a nivel internacional, y los contratos de administración le permiten a una empresa hacerlo.

En un entorno de negocios dinámico, las alianzas deben poder ajustarse a las condiciones del mercado. Por tanto, cualquier acuerdo debe establecer cambios en el concepto original, de manera que ese proyecto pueda prosperar y florecer. En vista de la creciente competencia internacional y del aumento en los costos de la innovación tecnológica, es probable que las alianzas estratégicas continúen creciendo en el futuro (Czinkota y Ronkainen, 2007, pág. 302).

2.1.3 Alianzas estratégicas

Es una relación comercial establecida por dos o más compañías para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común. Las AEI se consideran una forma de superar las debilidades e incrementar las ventajas competitivas. Las oportunidades de rápida expansión en nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, costos de producción de marketing más eficientes, acciones estratégicas competitivas y el acceso a fuentes adicionales de capital constituyen motivos para formar alianzas estratégicas internacionales (Cateora et al., 2010, pág. 330).

Los convenios de colaboración con empresas extranjeras en forma de alianzas estratégicas o empresas conjuntas son muy comunes como medio de entrar en mercados extranjeros. A menudo se emplean junto con otra estrategia de entrada, como exportación, concesión de franquicias o empresas greenfield. Históricamente, las empresas de naciones industrializadas que deseaban exportar sus productos y comercializarlos en países menos desarrollados buscaban alianzas con empresas locales para hacerlo; estos convenios solían ser necesarios para que el gobierno del país anfitrión los aprobara.

Las empresas que desean establecer una operación de manufactura en el extranjero a menudo tienen que hacerlo mediante una empresa conjunta con una compañía extranjera. En los 20 años recientes se eliminaron estos tipos de restricciones en países como India y China, y las empresas pudieron entrar en estos mercados por medios más directos.

Hoy en día, una razón más importante para emplear alianzas estratégicas y empresas conjuntas como vehículo para la expansión internacional es que facilitan el reparto de recursos y riesgos. Cuando las empresas necesitan acceso a recursos complementarios para tener éxito en el extranjero; cuando la empresa conjunta requiere una inversión sustancial y cuando los riesgos son elevados, es mayor el atractivo de estas estrategias.

Una empresa se beneficia en gran medida del conocimiento de un socio extranjero sobre las regulaciones gubernamentales locales, sobre los hábitos de compra y preferencias de productos de los consumidores, sobre las relaciones en el canal de distribución, etcétera. Empresas tanto japonesas como estadounidenses forman alianzas de manera activa con empresas europeas para competir mejor en la Unión Europea de 27 naciones y para capitalizar las oportunidades emergentes pero riesgosas en los países de Europa oriental.

Del mismo modo, muchas empresas estadounidenses y europeas se alían con compañías asiáticas en un esfuerzo por entrar en los mercados de China, India, Tailandia, Indonesia y otras naciones de ese continente en donde hay carencia de conocimientos locales y abundan las incertidumbres. Desde luego, a muchas empresas extranjeras les interesa en particular formar sociedades estratégicas que fortalezcan su capacidad de establecer una posición firme en el mercado estadounidense.

Otro beneficio potencial de una estrategia de colaboración es el aprendizaje y experiencia añadida provenientes de investigaciones conjuntas, de compartir conocimientos tecnológicos, de estudiar los métodos de manufactura de forma mutua y de aprender a ajustar los planteamientos de ventas y marketing a las culturas y tradiciones locales. De hecho, al aprender de las habilidades, conocimientos tecnológicos y capacidades de los socios de una alianza y aplicar los conocimientos de esos socios a su propio personal y organización, una empresa mejora sus capacidades para convertirse en un competidor más fuerte en su mercado nacional.

Por ejemplo, a la alianza estratégica de DaimlerChrysler con Mitsubishi la motivó el deseo de aprender de las fortalezas tecnológicas de Mitsubishi en vehículos pequeños con el fin de mejorar el desempeño de su división de smart car que operaba con pérdidas.

Muchas empresas creen que las alianzas y asociaciones internacionales son mejores medios estratégicos de obtener los beneficios anteriores (en comparación con la adquisición o fusión con empresas ubicadas en el extranjero para obtener en gran medida los mismos beneficios) porque permiten que una empresa conserve su independencia (que no sucede con una fusión) y su poder de veto respecto de la forma de operar de la alianza, y evita dedicar recursos financieros escasos a las adquisiciones; además, una alianza ofrece la flexibilidad de separarse rápido una vez cumplido su propósito o si no se obtienen beneficios, mientras que una adquisición es una especie de arreglo más permanente (aunque desde luego es posible deshacerse de la empresa adquirida) (Thompson et al., 2012, págs. 213-214).

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008, pág. 13).

Las alianzas pueden variar de la cooperación informativa en el área de desarrollo de mercados hasta la propiedad conjunta de operaciones mundiales. Por ejemplo, Texas Instruments ha reportado acuerdos con empresas como IBM, Hyundai, Fujitsu, Alcatel y L. M. Ericsson, con términos como contrato de desarrollo conjunto, esfuerzo técnico cooperativo, programa conjunto para el desarrollo, acuerdo de contratación alternativa, contrato de intercambio/diseño para el desarrollo de producto e intercambio de datos técnicos en cooperación.

El desarrollo de mercado es una razón para el crecimiento en dichas alianzas en Japón, Motorola está compartiendo sus diseños de chips y fábricas con Toshiba para ganar un mayor acceso al mercado japonés. Otro enfoque es distribuir el costo y el riesgo inherente en los esfuerzos de producción y desarrollo.

Las empresas deben evaluar con cuidado los efectos de ingresar a una coalición así, en particular en lo relacionado con estrategia y competitividad. Las alianzas más exitosas son aquellas que combinan las fortalezas complementarias de las sociedades para lograr un objetivo en común. A menudo los socios tienen diferentes fortalezas funcionales, de producto o geográficas, en las cuales se puede basar la alianza para alcanzar el éxito con una nueva estrategia o en un nuevo mercado.

Pueden operar en conjunto como iguales o tener un socio complementario o piggyback que utilice las fortalezas del otro. Por ejemplo, Pepsi ha combinado su habilidad de marketing en las bebidas enlatadas con la fuerte posición de la marca Lipton para vender, de forma conjunta, té helado en lata. Las empresas también pueden tener un acuerdo recíproco donde cada socio proporcione al otro acceso a su mercado (Czinkota y Ronkainen, 2007, págs. 301-302).

2.1.3.1 Joint venture

Las empresas en coinversión internacionales entre empresas (IJV) (International joint ventures) representan un medio de entrada a mercados extranjeros que ha experimentado crecimientos importantes desde los años setenta. Además de servir como medios para disminuir los riesgos políticos y económicos por la cantidad de la contribución del socio en la colaboración, las IJV ofrecen una manera menos riesgosa de entrar a los mercados que implican barreras legales y culturales que se presentarían en el caso de la adquisición de una compañía existente.

Una empresa en coinversión o joint venture (JV) se distingue de otros tipos de alianzas estratégicas o relaciones de colaboración en que una empresa es una sociedad de dos o más compañías participantes que unen fuerzas para crear una entidad legal separada. Las empresas en coinversión son diferentes de las participaciones minoritarias de una MNC en una compañía local.

Cuatro factores están asociados con las empresas en coinversión:

1. Las JV son entidades legales establecidas y separadas.
2. Reconocen el intento por parte de los socios de compartir la administración de la JV.
3. Son sociedades entre entidades legalmente incorporadas como compañías, organizaciones públicas o gobiernos y no entre individuos.
4. Las participaciones de capital se mantienen para cada uno de los socios.

Las IJV pueden ser difíciles de administrar, la selección de los socios y la calidad de las relaciones entre los ejecutivos son factores importantes que conducen al éxito. Aun así, prácticamente todas las compañías activas en el comercio mundial participan en al menos una empresa en coinversión internacional en algún mercado; muchas compañías tienen docenas de empresas en coinversión (Cateora et al., 2010, págs. 332-333).

2.1.3.2 Consorcios

Los consorcios son similares a las empresas en coinversión y pueden ser clasificados, así como tales, excepto por dos características únicas, normalmente involucran una cantidad más grande de participantes y frecuentemente operan en un país o mercado en el cual ninguno de los participantes es activo actualmente.

Los consorcios se crean para reunir recursos financieros y de administración y disminuir los riesgos. A menudo, los grandes proyectos de construcción son cimentados en un arreglo de consorcio en el cual contratistas importantes con distintas especialidades forman una compañía separada específicamente para negociar y ejecutar un trabajo. Normalmente una empresa actúa como la compañía dirigente, o es posible que la corporación recién formada exista de forma bastante independiente de sus creadores (Cateora et al., 2010, pág. 333).

Los consorcios gubernamentales son una forma de cooperación que se presenta en el nivel industrial y, por lo general, se caracterizan por el apoyo del gobierno o incluso por los subsidios. Por lo común reflejan la escalada de costos y de la meta gubernamental de desarrollar o mantener un liderazgo global en un sector en particular. El desarrollo e ingreso al mercado de un nuevo medicamento, computadora o conmutador de telecomunicación pueden costar más de \$1000 millones.

Para combatir los altos costos y riesgos de la investigación y el desarrollo han surgido consorcios de investigación en Estados Unidos, Japón y Europa. Desde la aprobación de la ley de investigación y desarrollo conjunto de 1984 en Estados Unidos (que permite a las empresas tanto nacionales como extranjeras participar en esfuerzos de investigación básicos y conjuntos sin temor de una acción antimonopolio en su contra) se han registrado mucho más de 100 consorcios. Éstos conjuntan sus recursos para investigar tecnologías, que van desde la inteligencia artificial y baterías de automóviles hasta la fabricación de semiconductores (Czinkota y Ronkainen, 2007, pág. 303).

2.1.4 Inversión extranjera directa

El cuarto medio de desarrollo y entrada a los mercados extranjeros es la inversión extranjera directa, es decir, inversión dentro de un país extranjero. Las compañías pueden manufacturar localmente para beneficiarse de los costos bajos de mano de obra, evitar impuestos de importación altos, reducir los altos costos de transportación al mercado, obtener el acceso a materias primas, o como forma de lograr la entrada al mercado. Las compañías pueden invertir o comprar compañías locales o establecer nuevas empresas que realicen todas las operaciones.

El crecimiento de las áreas de libre comercio que están libres de aranceles entre los miembros pero que tienen un arancel común para terceros países crea una oportunidad que puede ser aprovechada mediante la inversión directa. Al igual que sus competidores japoneses, Samsung de Corea invirtió cerca de 500 millones de dólares para crear plantas de cinescopios de televisión en Tijuana, México, para alimentar la enorme industria de televisiones en el TLCN que ya se ha instalado ahí.

Un aspecto distintivo de las compañías globales actualmente es el establecimiento de operaciones de manufactura en todo el mundo. Ésta es una tendencia que crecerá mientras las barreras al libre comercio sigan siendo eliminadas y las compañías puedan ubicar sus operaciones de manufactura en donde sean más efectivas en costo.

La selección de un modo de entrada y socios son decisiones críticas debido a que la naturaleza de las operaciones de la compañía en el mercado de un país depende de las opciones que tome. Afecta al futuro de las decisiones debido a que cada modo implica un nivel inherente de compromiso de recursos y es difícil cambiar de un modo de entrada a otro sin una pérdida considerable de tiempo y dinero (Cateora et al., 2010, pág. 335).

2.1.5 Greenfield

En una estrategia de empresa tipo greenfield, la empresa crea un negocio subsidiario en el mercado extranjero al establecer toda la operación (plantas, sistema de distribución, etc.) desde cero. Al igual que las estrategias de adquisición, las empresas greenfield tienen la ventaja de ofrecer un gran control, pero en un grado incluso mayor, pues empezar desde cero permite que la empresa determine todos los aspectos de la operación conforme a sus especificaciones. Como el cambio organizacional es a todas luces difícil y se ve obstaculizado por diversos factores inerciales, es mucho más complicado afinar las operaciones de una empresa adquirida hasta este grado, en particular una empresa extranjera.

Entrar en un mercado extranjero desde cero ofrece a una empresa otra ventaja potencial, le permite aprender sobre la marcha al operar en el mercado extranjero y atender mejor las necesidades locales, sortear la política local y competir de manera más eficiente con los rivales locales. Sin embargo, no decimos que la empresa deba adquirir todos los conocimientos y experiencia necesarios desde cero; al establecer sus operaciones, la empresa puede hacerse de personal y conocimientos administrativos locales tan sólo mediante la contratación de administradores locales experimentados que conozcan bien las condiciones comerciales, los hábitos de compra, los competidores y la forma local de hacer negocios.

Al conjuntar un equipo administrativo que incluya también a directivos de la casa matriz (de preferencia con considerable experiencia internacional), la empresa matriz puede transferir tecnología, prácticas de negocios y la cultura corporativa a la nueva subsidiaria extranjera para garantizar un conducto por el cual fluya la información entre las oficinas centrales y las operaciones locales.

Las empresas greenfield en los mercados extranjeros plantean también varios problemas, al igual que otras estrategias de entrada. Representan una cuantiosa inversión de capital sujeta a un alto grado de riesgo. Requieren asimismo desviar abundantes recursos de otras empresas que se dedicaban a otros propósitos.

No funcionan bien en países sin mercados fuertes y bien afinados, sin instituciones que protejan los derechos de los inversionistas extranjeros ni ofrezcan otras protecciones legales. Además, una importante desventaja de las empresas greenfield en relación con otros medios de expansión internacional es que son la ruta de entrada más lenta, en particular si el objetivo es obtener una considerable participación de mercado. Por otra parte, las empresas greenfield exitosas pueden ofrecer mayores rendimientos que compensan su alto riesgo y lentitud (Thompson et al., 2012, págs. 212-213).

2.2 Estrategias competitivas en mercados internacionales

En términos amplios, la estrategia internacional de una empresa es tan sólo una estrategia para competir en dos o más países al mismo tiempo. Por lo común, una empresa comenzará a competir internacionalmente al entrar en sólo uno o quizás unos cuantos mercados extranjeros seleccionados con la venta de sus productos o servicios en países donde hay un mercado listo para ellos. (Thompson et al., 2012, pág. 217).

2.2.1 Estrategia global

En una estrategia global, una empresa aplica el mismo planteamiento competitivo básico en todos los países donde opera, vende en gran medida el mismo producto en todas partes, se esfuerza en forjar marcas globales y coordina sus acciones en todo el mundo con un estricto control de la casa matriz. Representa un enfoque de pensar y actuar globalmente.

Una estrategia global difiere en gran medida de una multinacional porque adopta un planteamiento estandarizado e integrado globalmente para producir, empaquetar, vender y enviar los productos y servicios de la empresa en todo el mundo. Las empresas que aplican una estrategia global venden los mismos productos con las mismas marcas en todas partes, utilizan en gran medida los mismos canales de distribución en todos los países y compiten con base en las mismas capacidades y planteamientos de marketing en todo el mundo.

Aunque la estrategia u oferta de producto de la empresa presente ajustes mínimos para adecuarse a situaciones específicas en unos cuantos países anfitriones, el planteamiento competitivo fundamental (costos bajos, diferenciación, mejores costos o dirigido) permanece en gran parte intacto en todo el mundo y los administradores locales se apegan a la estrategia global.

Un tema estratégico de pensar y actuar globalmente implica que los administradores de la empresa integren y coordinen las acciones estratégicas en todo el mundo y se expandan a la mayoría de las naciones, si no a todas, en donde haya una demanda significativa. Coloca un acento considerable en forjar una marca global y de manera decidida busca oportunidades para transferir ideas, nuevos productos y capacidades de un país a otro.

Las estrategias globales se caracterizan por actividades de la cadena de valor relativamente centralizadas, como las de producción y distribución, si bien puede haber más de una planta manufacturera y un centro de distribución para reducir los costos de transporte, por ejemplo, tienden a ser pocos.

Materializar el potencial de eficiencia de una estrategia global requiere compartir recursos y las mejores prácticas, integrar las actividades de la cadena de valor y transferir capacidades de un lugar a otro conforme se desarrollan. Estos objetivos se facilitan más mediante una toma de decisiones centralizada y un fuerte control por parte de la casa matriz.

Como una estrategia global no puede ajustarse a necesidades locales diversas, es una elección estratégica adecuada cuando hay beneficios de eficiencia pronunciados provenientes de la estandarización y cuando las necesidades de los compradores son relativamente homogéneas en todos los países y regiones. Un planteamiento estandarizado e integrado globalmente es en especial benéfico cuando los volúmenes elevados reducen de forma significativa los costos gracias a economías de escala o a una mayor experiencia (conforme la empresa transita por la curva de aprendizaje).

También es ventajoso si permite que la empresa duplique un modelo de negocios exitoso de forma global con eficiencia o se involucre en niveles más altos de I+D al repartir los costos fijos y los riesgos entre un mayor volumen de producción; es una respuesta de ajuste ante condiciones industriales marcadas por la competencia global. Los inconvenientes de las estrategias globales son varias:

1. No permiten a las empresas abordar las necesidades locales de forma tan precisa como lo hacen los rivales locales.
2. Tienen menos posibilidades de responder a los cambios en las condiciones de los mercados locales, ya sean en forma de nuevas oportunidades o amenazas competitivas.
3. Elevan los costos de transporte y pueden implicar mayores aranceles.
4. Requieren mayores costos de coordinación debido a la labor más compleja de administrar acciones integradas globalmente (Thompson et al., 2012, págs. 219-220).

2.2.2 Estrategia transnacional

Una estrategia transnacional (en ocasiones llamada glocalización) incorpora elementos de los planteamientos globalizado y localizado a su confección. Este tipo de estrategia intermedia conviene cuando hay necesidades relativamente altas de respuestas locales, así como beneficios apreciables provenientes de la estandarización. Una estrategia transnacional fomenta que una empresa piense globalmente y actúe localmente para equilibrar estos objetivos dispares.

A menudo, las empresas aplican una estrategia transnacional con técnicas de personalización en masa que les permiten atender preferencias locales de manera eficiente y semiestandarizada. Tanto McDonald's como KFC descubrieron formas de personalizar sus menús en varios países sin comprometer costos, calidad del producto ni eficacia operativa. Cuando abrió Disneyland en París, Disney descubrió de la manera difícil que no funcionaría un planteamiento global para sus parques temáticos internacionales; desde entonces, adaptó elementos de su estrategia para adecuarla a las preferencias locales, aunque gran parte de su estrategia aún proviene de una fórmula aplicada globalmente.

Otis Elevator se percató de que una estrategia transnacional genera mejores resultados que una global al competir en países como China, donde las necesidades locales están muy diferenciadas: en 2000 cambió su planteamiento acostumbrado de una sola marca a una estrategia de múltiples marcas con el fin de atender a diferentes segmentos del mercado. Para 2009 duplicó su participación de mercado en China e incrementó seis veces sus utilidades.

Una estrategia transnacional es mucho más adecuada que otras estrategias para transferir y aprovechar las destrezas y capacidades de las subsidiarias. Sin embargo, como otros planteamientos para competir internacionalmente, las estrategias transnacionales también tienen inconvenientes significativos:

1. Son las estrategias internacionales más difíciles de instrumentar debido a la mayor complejidad que implica variar los elementos de la estrategia conforme a las condiciones de la situación.

2. Exigen mucho a la organización debido a la necesidad de cumplir con objetivos que entran en conflicto al mismo tiempo.
3. Es probable que la aplicación de la estrategia sea un esfuerzo costoso y tardado, con un resultado incierto (Thompson, et al., 2012, págs. 220-221).

2.2.3 Estrategia multinacional

Una estrategia multinacional se basa en la diferenciación de productos y servicios país por país, o por región, para satisfacer las diversas necesidades de los compradores y para abordar distintas condiciones de mercado locales. Es una buena elección para empresas que compiten sobre todo en industrias caracterizadas por una competencia multinacional. Este tipo de estrategia implica contar con plantas en donde se fabriquen diferentes versiones del producto para diferentes mercados locales, y adaptar el marketing y la distribución de acuerdo con las costumbres, culturas, normatividades y requerimientos de los mercados locales.

Castrol, especialista en lubricantes de aceite, produce más de 3 000 fórmulas de lubricantes para cumplir con los requerimientos de distintos climas, tipos y usos de vehículos, y aplicaciones de equipos que caracterizan los diversos mercados de un país. En la industria de productos alimenticios es común que las empresas varíen los ingredientes de sus productos y vendan las versiones regionalizadas con marcas locales para ajustarse a los gustos y preferencias específicas de cada país.

En esencia, una estrategia multinacional representa un planteamiento de pensar y actuar localmente de una estrategia internacional. Un planteamiento de pensar y actuar localmente sólo es posible cuando la toma de decisiones se descentraliza, lo que da a los administradores locales un amplio margen para elaborar y ejecutar estrategias destinadas al país del que son responsables. Dar a los administradores locales autoridad para tomar decisiones les permite abordar necesidades específicas del mercado y responder con prontitud a los cambios locales de demanda. También les posibilita concentrar sus acciones competitivas, disputar posiciones comerciales atractivas frente a los competidores locales, reaccionar ante las acciones de los rivales de manera oportuna y aprovechar nuevas oportunidades cuando se presenten.

Un planteamiento de pensar y actuar localmente para elaborar una estrategia es lo más adecuado cuando la necesidad de reacciones locales es elevada debido a las diferencias significativas entre países en las condiciones demográficas, culturales y comerciales, y cuando es limitado el potencial de mejoras de eficiencia provenientes de la estandarización. Pese a los beneficios obvios, las estrategias de pensar y actuar localmente tienen tres grandes inconvenientes:

1. Dificultan la transferencia de las capacidades, conocimientos y otros recursos de una empresa a través de las fronteras nacionales, pues las acciones de la empresa no se integran ni coordinan por dichas fronteras. Esto provoca que la empresa pierda innovación en general.
2. Elevan los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes, corridas de producción más pequeñas para cada versión del producto, y complicaciones por el manejo de mayores inventarios y la logística de distribución.
3. No promueven la obtención de una ventaja competitiva mundial única. Cuando el planteamiento competitivo y la oferta de producto de una empresa varían de país en país, la naturaleza y tamaño de cualquier ventaja competitiva también tiende a variar. En el mejor de los casos, las estrategias multinacionales son capaces de producir un conjunto de ventajas competitivas locales de diversos tipos y grados de fuerza (Thompson et al., 2012, págs. 217-219).

Capítulo III. El riesgo en los mercados internacionales

Si bien las empresas pueden realizar muchos beneficios cuando implementa una estrategia internacional, hacerlo es muy complejo y puede producir mayor incertidumbre. Por ejemplo, el hecho de que una empresa opere en varios países distintos conlleva muchos riesgos. Las empresas sólo pueden crecer hasta determinado tamaño y diversidad antes de volverse imposibles de administrar o antes de que los costos de administrarlas excedan a los beneficios. Otras complejidades incluyen la índole sumamente competitiva de los mercados globales, los entornos de múltiples culturales, los rápidos cambios potenciales del valor de distintas monedas y la inestabilidad de algunos gobiernos nacionales (Hitt et al., 2008, p.252)

3.1 Riesgos en los mercados internacionales

El riesgo existe, tanto en el comercio internacional como en el tradicional. Sin embargo, cuando realizamos negocios fuera de nuestro país, estos riesgos aumentan considerablemente. Estos riesgos son los denominados riesgos comerciales, estos vienen precedidos principalmente por la dificultad de obtener suficiente información sobre el vendedor o comprador, las costumbres comerciales del país en el que estemos realizando la negociación y por lo tanto el entorno legal (internacionalmente.com, 2013, parr. 1-2).

La diversificación internacional entraña múltiples riesgos. Debido a éstos, la expansión internacional es difícil de implementar y administrar. Los principales riesgos son los políticos y los económicos. Las empresas muy diversificadas en el ámbito internacional toman estos riesgos en cuenta y están acostumbradas a condiciones de mercado que producen situaciones de competencia que no corresponden a las previstas. En ocasiones, estas situaciones contribuyen a la competitividad estratégica de la organización, pero en otras, tienen un efecto negativo en sus actividades (Hitt et al., 2008, p. 253)

Los impresionantes avances tecnológicos, el incremento en el nivel de conocimientos de la cultura económica y financiera de los agentes económicos, las complejas y sofisticadas innovaciones financieras, el aumento de la globalización de la economía, entre otros muchos factores han propiciado un importante cambio en las relaciones comerciales internacionales y lógicamente en las operaciones financieras de inversión, financiación y riesgos de las mismas.

La única manera de aprovechar las oportunidades que la internacionalización representa, es gestionando los riesgos. El riesgo en los negocios o la contingencia futura de ganar o perder es una variable inherente a toda decisión empresarial. Sin duda es una de las principales consideraciones que debe afrontar la dirección de la empresa al evaluar su proyecto de inversión, en este caso de internacionalización.

La posibilidad que se presenten situaciones adversas que puedan afectar la viabilidad y la rentabilidad de la empresa, las cuales definitivamente son posibles de identificar en el momento de emprender nuevas actividades, es un factor que todo empresario debe tener en cuenta al hacer un estudio objetivo de factibilidad de la empresa que se propone.

Lo anterior es especialmente cierto en los proyectos de crecimiento en las empresas internacionales, ya que el empresario no siempre está familiarizado con los aspectos domésticos ni con todos los componentes del clima de negocios de otro país, y, por lo tanto, debe realizar un estudio mucho más complejo y extenso del que requeriría la inversión en su país de origen.

Así mismo, las buenas prácticas en la gestión de riesgos asociados al cruce de fronteras comerciales, conlleva a proteger, y enfatizo aún más, a blindar la cuenta de resultados de la empresa, especialmente en los actuales momentos críticos que corren y para ello, propongo integrar como un elemento clave para el éxito de la internacionalización, lo siguiente:

Analizar en el país destino de la inversión mediante un proceso estructurado de gestión de riesgos, para identificar, calificar y cuantificar los amenazas y potenciales causas de problemas que se podrían encontrar al realizar la inversión en esa nueva locación.

Esta evaluación proporcionara la materia prima para elaborar un plan de gestión de riesgos y de contingencia, en que se pre-establezcan las acciones a desarrollar, un programa calendario para su acometida, se defina los responsables de monitorear y ejecutar las acciones previstas, y se cuente con un presupuesto de fondos a destinar para eliminar, mitigar, o transferir a terceros vía contratación y/o mercados de seguros, los riesgos específicos que supone para la empresa el acometer la estrategia de Internacionalización en cada país destino .

La idiosincrasia de un país, sus problemas económicos, su sistema monetario, régimen tributario y cambiario, actitud y tratamiento hacia los inversionistas extranjeros, sistema jurídico, régimen y estabilidad políticos, son algunos de los factores que el empresario debe tener en cuenta para adoptar una estrategia y tomar una decisión acertada a la hora de invertir a nivel internacional. Coincido totalmente con ellos y si me permiten, quisiera ahondar en otros elementos, con miras a precisar el riesgo asociado a las inversiones o actividades que se realizan en un mercado foráneo, y que estimo de alta significación para ser considerados en el análisis de la perspectiva de la internacionalización.

Este riesgo supone que si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio. Se puede afirmar que el panorama actual de devaluación de moneda que han emprendido países como la India, el principal riesgo es la posibilidad de la adopción de ciertas políticas por parte del estado receptor de la inversión, que determinaran modificaciones en las hipótesis de la Internacionalización asumidas por la empresa, y, por consiguiente, determinaran cambios en las perspectivas sobre ganancias y actividades futuras derivadas de la inversión.

Estos obstáculos e inconvenientes de la internacionalización de la empresa, confirman que la empresa está constantemente enfrentando cambios y retos de competitividad que hace que la empresa debe estar preparada y prevenida para el enfrentamiento de es situaciones. Optemos pues por la gestión del riesgo, con acciones que, al incrementar la capacidad de la empresa para enfrentar la incertidumbre, y reaccionar con velocidad y anticipación a los obstáculos y amenazas del país receptor, respalden al objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa mediante la estrategia de la internacionalización (Gómez y López, 2002, págs. 382-383).

3.2 Tipos de riesgos en el plano internacional

Como se observa, es claro que una primera parte del análisis de los mercados internacionales tratara de estimar el riesgo que representa para la empresa en cuestión, vender o realizar inversiones en distintos países, evaluando el riesgo país, el riesgo económico y el riesgo político, y que son aspectos que los responsables comerciales y de finanzas comúnmente evalúan.

No obstante, los riesgos tienen una dinámica especial, y los riesgos si bien no evolucionan, desde el punto de vista que sus causas permanecen inmutables, si modifican su prioridad en el marco espacio – tiempo. Existe actualmente un tipo particular de riesgo que, día a día, cobra mayor importancia y cuya incidencia en los negocios internacionales es cada vez más frecuente: el riesgo de tipo de cambio. Estos obstáculos e inconvenientes de la internacionalización de la empresa, confirman que la empresa está constantemente enfrentando cambios y retos de competitividad que hace que la empresa debe estar preparada y prevenida para el enfrentamiento de es situaciones.

Para ello, se hace necesario instrumentar procesos para la gestión efectiva de riesgos, que sirvan de respaldo a la toma de decisiones, en particular, para analizar los efectos de las amenazas y obstáculos sobre la rentabilidad de la empresa, reducir el nivel de incertidumbre inherente a la internacionalización y optimizar el empleo de los recursos disponibles con el fin de ampliar la rentabilidad (Cajias, 2013, párr. 17-19,22-23).

3.2.1 Riesgos políticos

Los riesgos políticos son aquellos relacionados con la inestabilidad de los gobiernos nacionales y con la guerra, tanto civil como internacional. La inestabilidad de un gobierno nacional crea numerosos problemas, entre ellos, los riesgos económicos y la incertidumbre que crea la regulación gubernamental, la existencia de muchas autoridades legales, posiblemente encontradas, o la corrupción, así como la posible nacionalización de activos privados. Las empresas extranjeras que invierten en otro país podrían estar preocupadas por la estabilidad del gobierno nacional y lo que podría ocurrir a sus inversiones o activos debido a la inestabilidad del gobierno o a la alternancia en el poder (Véase figura 3.4) (Hitt et al., 2008, pág. 252)

Riesgos políticos

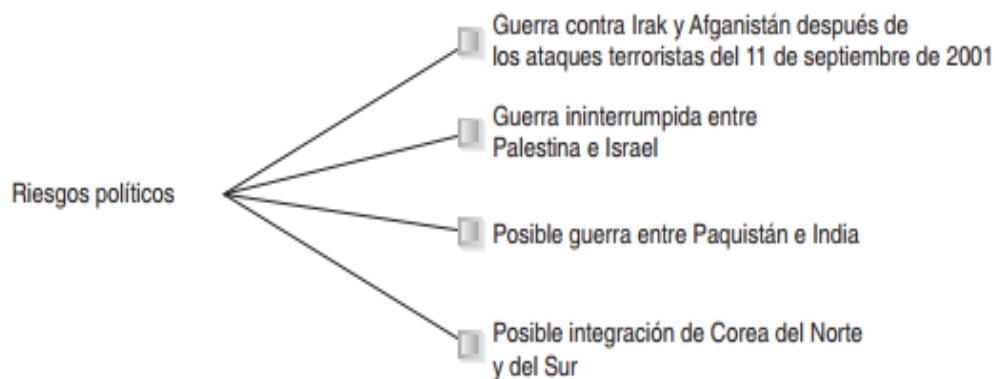


Figura 3.4: (Hitt et al., 2008, pag. 254).

3.2.2 Riesgos económicos

Existe una interdependencia entre los riesgos económicos y los políticos, si las empresas no pueden proteger su propiedad intelectual, no realizarán inversiones directas en el extranjero. Por lo tanto, los países deben crear y mantener sólidos derechos de propiedad intelectual y aplicar las leyes correspondientes, de lo contrario correrán el riesgo de desprestigiarse frente a los ojos de las empresas que podrían invertir en ellos y también de ser sancionadas por organismos políticos internacionales, como la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Otro riesgo económico es el que plantean los terroristas para la seguridad. Por ejemplo, la preocupación por el terrorismo en Indonesia ha impedido que las empresas inviertan en la economía de ese país. Aun cuando muchos inversionistas extranjeros de los sectores mineros y energéticos se han quedado en Indonesia a pesar de la inestabilidad política y económica, la nación necesita atraer nuevas inversiones para sostener su crecimiento económico. Indonesia, que tiene la población musulmana más grande del mundo, enfrenta bastantes problemas en la competencia por la inversión comparada con China e India que están creciendo con más rapidez debido a que presentan menos riesgos para la seguridad.

El riesgo económico primordial de la diversificación internacional está en las diferencias y las fluctuaciones del valor de distintas monedas, el valor del dólar frente a otras monedas determina el valor de los activos y los ingresos de las empresas estadounidenses; por ejemplo, un incremento del valor del dólar estadounidense puede disminuir el valor de los activos y los ingresos internacionales de las empresas estadounidenses multinacionales en otros países.

Más aún, el valor de distintas monedas, en ocasiones, también puede afectar de forma notable la competitividad de las empresas en los mercados globales debido a sus repercusiones en los precios de los bienes fabricados en distintos países. Un incremento del valor del dólar afecta las exportaciones de las empresas estadounidenses dirigidas a los mercados internacionales debido al diferencial de precios de los productos.

Aun cuando el dólar lleva algún tiempo en una posición débil, en 2005 estaba adquiriendo más solidez. Esto explica por qué las utilidades que las empresas estadounidenses obtienen en el exterior no lucen tan bien como podrían hacerlo en caso contrario. No obstante, la misma situación hace que los activos de las empresas estadounidenses en los países donde la moneda tiene un valor más alto luzcan más sólidos, pero también debilita el poder de la asignación de precios de sus exportaciones (Hitt et al., 2008, pág. 254-255).

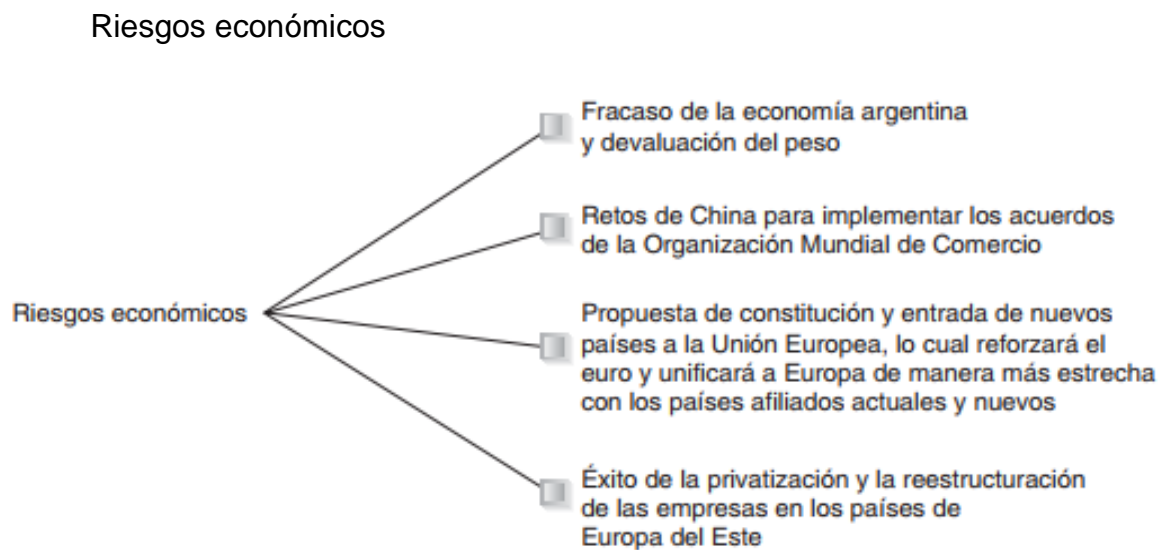


Figura 3.5: (Hitt et al., 2008. Pag. 254).

Conclusiones

De lo anterior se concluye que toda empresa nace con la misión y visión de crecer económica y estructuralmente anteponiendo ante cualquier decisión una estrategia la cual marcará la diferencia entre una empresa innovadora a la de un negocio con fines de subsistencia.

Dentro de las estrategias empresariales para la inserción en mercados internacionales existen diversas de las cuales sin un buen análisis únicamente llevara a la empresa a incurrir en costos experimentales y no al cumplimiento de metas y objetivos planteados los cuales se trazan para el crecimiento con la finalidad de poder competir con empresas monopólicas en mercados extranjeros.

Una buena estrategia de inserción en mercados internacionales minimizará riesgos preverá amenazas que puedan interferir en proceso de segmentación del mercado, además proyectará a la organización para que diversas empresas de categoría internacional decidan emprender relaciones de negocios permitiendo así un buen crecimiento y desempeño en mercados globales.

Se logra determinar que las estrategias empresariales orientadas a los mercados internacionales se pueden implementar según las necesidades de expansión que tiene cada organización, este análisis deberá garantizar el minimizar riesgos y concretar la máxima eficiencia y eficacia de los objetivos institucionales.

Bibliografía

- Cajias, R. (9 de 12 de 2013). *www.eoi.es*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de www.eoi.es: www.eoi.es/blogs/negociosinternacional1es/2013/12/09/lo-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/
- David, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (Novena Edicion ed.). Mexico D.D: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de administracion estrategica* (Decimo primera ed.). Mexico DF, Mexico: Person.
- Enrique, F. (S/D de S/M de 2017). <http://www.iberglobal.com>. Obtenido de <http://www.iberglobal.com>: <http://www.iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>
- Fanjul, E. (S/F de S/F de 2017). <http://iberglobal.com>. Obtenido de <http://iberglobal.com>: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>
- Gómez, D., & López, J. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC Editorial.
- Group, A. C. (19 de febrero de 2013). <https://ayrni.wordpress.com>. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de <https://ayrni.wordpress.com>: <https://ayrni.wordpress.com/2013/02/19/las-principales-barreras-para-el-acceso-a-mercados-internacionales/>
- Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2007). *Administracion estrategica* (septima ed.). Mexico D.F: cengage learnin.
- internacionalmente.com. (11 de abril de 2013). <https://internacionalmente.com>. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de <https://internacionalmente.com>: <https://internacionalmente.com/principales-riesgos-del-comercio-internacional/>
- Jimenez, A. (20 de 02 de 2013). <https://www.elblogsalmon.com>. Recuperado el 01 de 10 de 2017, de <https://www.elblogsalmon.com>: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-tipos-de-mercados-existen>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico DF, Mexico: Person.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Direccion de marketing* (14 ed.). Mexico D.F, Mexico: Pearson.
- Lerma, A., & Marquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional* (Cuarta ed.). Mexico DF, Mexico: Cengage learning.
- Mullins, Walker, Boyd, & Claude. (2007). *Administracion de marketing* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HIL.
- Rosa, Q. (2012). *Mercadotecnia internacional* (primera edicio ed.). Mexico D.F: Red tercer milenio s.c.
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico DF, Mexico: Mcwraw hill.