

¿Cómo Lograr una Expansión Internacional Exitosa?

por Pedro Neumann, vicepresidente, Crelusa y profesor de Mercadotecnia Internacional, ITAM

Pensar en expandirse internacionalmente era hace diez años algo que sólo formaba parte de las estrategias de las grandes empresas multinacionales, por lo menos así era con las empresas norteamericanas ya que las europeas –de todo tamaño– siempre han sido muy propensas a desarrollar mercados internacionales simplemente porque sus mercados locales son muy pequeños. México –mientras no haya una recuperación del poder adquisitivo– seguirá siendo un pequeño mercado para muchos productos. Esto, además de las ventajas tradicionales de salir a buscar clientes en otras latitudes (algo muy obvio para mucha gente hoy en día pero no está de más mencionarlo: tener una posición de ataque –no de defensa– frente a los competidores, diversificar riesgos e ingresos y aprovechar economías de escala, entre otras), hace imperativo que toda empresa por pequeña que sea deba pensar desde su inicio en buscar otros mercados.

Lo anterior suena interesante; sin embargo, existen una gran cantidad de intentos fallidos por salir a mercados internacionales por empresas de todo tipo y tamaño. En este artículo no pretendo dar una receta infalible de cómo expandirse internacionalmente. Ésta no existe y de hecho el campo de los negocios internacionales es sujeto de profundo análisis y evolución constante. Únicamente pretendo presentar de una manera simplificada un modelo denominado “Claves para un crecimiento internacional exitoso”, desarrollado por Phillip Rosenzweig en el IMD (*International Institute for Management Development*, Lausanne Switzerland), y poner bajo este marco algunos ejemplos de expansión internacional y ver cómo califican bajo sus criterios de análisis.

EL MODELO

(Insertar gráfico del modelo)

El modelo presenta en el eje vertical dos dimensiones separadas: la entrada al mercado y la post-entrada. El eje horizontal introduce una dimensión temporal separando lo estático de lo dinámico. Las mejores empresas son capaces de elegir el mejor modo de acceder a un mercado (primer cuadrante), pero también son capaces de traer la experiencia desarrollada en ese mercado hacia el siguiente y así sucesivamente (Cuadrante 2). Por otro lado, también reconocen la necesidad de balancear la integración global y las necesidades locales (Cuadrante 3), y también hacen ajustes continuos en el tiempo para optimar su sistema de empresa global (Cuadrante 4).

CÓMO ACCESAR UN MERCADO

No hay "un" mejor modo de acceder a un mercado. El mejor modo depende de las circunstancias competitivas, entorno legal, grado de urgencia, entre otras. Se ha encontrado que precisamente las empresas internacionales exitosas son capaces de acceder distintos mercados en una diversidad de maneras. Para ejemplificar esto mencionaré el caso de Bimbo, una de las empresas mexicanas con mayor éxito en mercados internacionales.

"Bimbo empezó a expandirse internacionalmente hacia 1989, expandiéndose inicialmente hacia Latinoamérica. Su estrategia era adquirir o aliarse con el número uno local en cada mercado donde Bimbo tuviera algo que ofrecer, en términos de tecnología o capacidad de distribución. Sin embargo, sólo harían estas alianzas con aquellas empresas que compartieran sus valores. De no encontrar lo anterior entrarían al mercado a partir de cero"¹.

Al citar su estrategia se vislumbran ya tres posibilidades de acceder al mercado: adquirir una empresa, hacer una alianza estratégica o empezar de cero. Por mencionar algunos casos concretos, en Costa Rica adquirieron al segundo fabricante de pan en el país en 1995; en Colombia hicieron una alianza estratégica con Noel (líder del mercado en galletas), mientras en Nicaragua pusieron un centro de distribución trayendo mercancía de El Salvador y Costa Rica.

Lo interesante es que cada forma de acceder un mercado requiere habilidades muy distintas y desde luego cada una tiene sus pros y contras. Por ejemplo, empezar de cero ofrece la posibilidad de escoger todo acorde con nuestra cultura empresarial, desarrollar nuestra propia gente, pero ofrece riesgos muy altos por no tener experiencia previa en el mercado. En contrapartida, las alianzas estratégicas ofrecen grandes ventajas en términos de experiencia en el mercado pero tienen grandes problemas en términos de integración cultural, comercial o de otro tipo.

Una empresa internacional exitosa tiene la posibilidad de elegir la mejor manera de acceder el mercado y, generalmente, no repite una y otra vez el mismo esquema de expansión en diferentes mercados. Es hoy en día un "error clásico" de expansión internacional tener el mismo tipo de empresa en diferentes mercados. Walter Lingle, vicepresidente de Procter & Gamble hacia 1955, declaró "La mejor manera de tener éxito en otros países es construir una réplica de la organización Procter & Gambe E.U. en la medida de lo posible"². Todavía para los años setenta y ochenta, P&G tenía menos de una tercera parte del mercado total de detergentes de ropa,

situación muy diferente a su acostumbrado liderazgo en el mercado norteamericano precisamente por haber exigido esta manera de acceder los mercados. De haber hecho alianzas estratégicas tal vez el resultado habría sido diferente.

APROVECHAR LA EXPERIENCIA

Las empresas globales sobresalientes no ven cada acceso a un mercado como un hecho aislado; por el contrario, aplican las lecciones de cada entrada a las entradas consecutivas.

¿Cómo pueden hacer esto? Principalmente lo hacen con personal experimentado que transfiere su experiencia de un mercado nuevo hacia otro. Tradicionalmente las empresas japonesas dominan este arte. Sus gerentes experimentados –generalmente japoneses– se la pasan brincando de un país a otro donde permanecen un periodo promedio de cuatro años, regresan algún tiempo a Japón para no olvidarse de la cultura de su empresa y posteriormente se lanzan a otro mercado para aplicar las experiencias del mercado anterior.

Para citar un caso concreto, Sony fue la primera empresa japonesa en hacer una inversión directa en los Estados Unidos en 1972 donde instaló una planta de ensamble de Televisores en San Diego. Dos años después abrió una planta de cintas magnéticas en Alabama utilizando toda su experiencia en el mercado norteamericano. En 1975, Sony se movió a Europa poniendo una planta de ensamble de televisores en Gales y buena parte del personal japonés que había trabajado en San Diego se movió a Gales. De esta forma, Sony ha consolidado su posición como una empresa global.

BALANCEAR LO GLOBAL Y LO LOCAL

Como ya se mencionó, en la forma de acceder mercados, Procter & Gamble hacia los años sesenta en Europa trataba de expandirse en el mercado de detergentes pero encontraba grandes diferencias con el mercado norteamericano. Por citar algunas:

- a) Hábitos de consumo muy diferentes. Temperaturas de lavado, por ejemplo.
- b) Estructuras de distribución muy diferentes. Una concentración del 65 por ciento de las ventas en las grandes cadenas de autoservicio, mientras que en E.U. solo era un 15 por ciento.
- c) Posibilidad de usar de manera muy limitada la televisión. Ésta tradicionalmente era la manera primordial de hacer publicidad en E.U.

d) Restricciones legales: Finlandia y Holanda prohibían usar fosfatos por lo que la fórmula, debería ser diferente a la que se usaba en E.U.

Ante esta situación, P&G creó una estructura administrativa de grandes y fuertes subsidiarias nacionales con responsabilidad propia de desarrollo de productos y mercadotecnia adecuada a cada mercado. ¡Cada una era una P&G E.U. en miniatura! Esto funcionó bien durante los sesenta y principio de los setenta. Para esta época P&G ya era una gran multinacional, pero para 1975 la situación competitiva cambió mucho: menor crecimiento, mayor competencia, guerras de precios y menores utilidades que, por cierto, les debe sonar como un entorno familiar de negocios a la mayoría de los lectores.

Debido a la duplicidad de funciones administrativas, de mercadotecnia y de investigación, los costos fijos de las subsidiarias europeas eran alrededor de un 50 por ciento más altos que la matriz norteamericana.

Hacia 1977 P&G Europa fue reorganizada creando equipos técnicos europeos para trabajar en productos y tecnologías con potencial de mercado múltiple. Pasaron varios años dolorosos en los que a este equipo no lo apreciaban los gerentes locales y lo veían como algo costoso, que no respondía rápidamente a las necesidades de mercado, pero a través de los años crearon una formidable empresa global y productos para toda Europa.

El reto para las empresas internacionales es lograr una integración global manejándose como un todo y no como la suma de muchas partes. Esto se logra a través de investigación centralizada, compras coordinadas, racionalización de la producción en regiones y naciones, así como marcas globales, lo mismo que por el compartir las mejores prácticas y la adopción de sistemas comunes. Todo lo anterior se debe lograr pero a la vez respondiendo localmente en cada mercado donde se opera. Adaptando el producto y toda la mezcla de mercadotecnia, variando los sistemas de trabajo, ganando el respeto de las comunidades locales y atrayendo el mejor talento local a través de la creación de excelentes oportunidades de carrera para la gente en todos los países, quienes finalmente serán los responsables de lograr esto.

AJUSTES CONTINUOS EN EL TIEMPO

"Lograr integración global y respuesta local en un punto en el tiempo no es suficiente"³.

Las condiciones competitivas están todo el tiempo moviéndose: nuevos competidores, nuevas tecnologías, crisis económicas, cambios en logística, entre otras. Las mejores compañías globales se caracterizan por tener gran capacidad de adaptación ante nuevas circunstancias.

Durante el principio de la década de los noventa emigraron a México una gran cantidad de franquicias; una de ellas fue Domino's Pizza que empezó muy bien pero cuando llegó la crisis de 1994 tuvo que hacer un cambio en toda su estrategia de compras, ya que gran parte de sus insumos eran importados. Gracias a que tuvo esa flexibilidad, además de visión a largo plazo y compromiso, pudo hacer todo un cambio en sus insumos y permanecer competitiva en el mercado. Como caso contrario, muchas de estas empresas que llegaron ya no están aquí y muy difícilmente podrán regresar.

CONCLUSIÓN

Hemos identificado cuatro características claves de las empresas internacionales exitosas, pero tal vez lo que no ha quedado tan claro es cómo lograr tener estas características. La respuesta es sencilla: para tener éstas hay que desarrollar gente sobresaliente, interesada en aprender y compartir su aprendizaje. Dispuestas a moverse de un lado a otro en el contexto multinacional, bien capacitada, con gran capacidad de comunicación y con una gran confianza por parte de la dirección de la empresa.

El reto para las empresas Mexicanas que deseen desarrollarse internacionalmente es lograr tener estos ejecutivos globales para el siglo XXI. Sin éstos nos será imposible competir.

REFERENCIAS

¹ "Grupo Industrial Bimbo, S.A." (1998), *Harvard Business School*. Diciembre.

² "Procter & Gamble Europe: Vizir Launch" (1989), *Harvard Business School*. Octubre 16.

³ "Keys to Successful International Growth. Perspectives for Managers" (1999), *IMD Lausanne Switzerland*. Febrero Vol. 58, No. 2.