PAUTAS CLAVES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL INCORPORÁNDOSE EN MERCADOS EMERGENTES

Ensayo

PRESENTADO POR:

ADRIANA MARCELA BARACALDO PAEZ

Cod. D0103842

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C.

2014

Introducción

El mundo actual nos presenta día a día un universo de transacciones entre corporaciones que desean incursionar en nuevos mercados y geografías, muchas empresas multinacionales han establecido operaciones en nuevos puntos, o se han ampliado las operaciones existentes. Estrategias como aprovechar las ventajas de economías de escala, incentivos de inversión establecidos por gobiernos de países emergentes, mano de obra y materias primas baratas, han incentivado a las empresas a ampliar operaciones y servir a los mercados locales a través de sus empresas multinacionales.

Estos nuevos factores han contribuido a dar un cambio significativo en el posicionamiento global de las empresas multinacionales. Pero es clave tener una estrategia enfocada al nuevo mercado contemplando todas las particularidades locales, ya que cuando las empresas multinacionales entran a operar en mercados emergentes con desconocimiento de la dinámica local, muchas veces se enfocan en tratar de “imponer” sus políticas y modelos constitucionales sacrificando y descuidando los aspectos a tener en cuenta según características individuales del nuevo mercado.

En este ensayo pretendo exponer algunos puntos claves a fin de que los gerentes de las empresas multinacionales no entren en estos posibles errores y logren visualizar las amenazas que representan para su objetivo de incursión exitosa en un mercado emergente sin perder de vista la perspectiva local de dicho mercado.

Con el fin de competir y tener éxito en los nuevos mercados, hay que prestar especial atención a la estructura de las organizaciones y las regulaciones de gobierno locales. Es importante lograr un equilibrio que permita mantener las políticas globales de la empresa mitigando riesgos pero adaptándolas de forma eficiente al nuevo mercado.

Caso de Éxito y Fracaso

Recientemente, un número de casos de la vida real han proporcionado ejemplos claros de éxito pero también de fracaso en la incursión de empresas en nuevos mercados, un caso de éxito que fusiono lo mejor de sus políticas institucionales sin cambiar la esencia y ventajas del mercado al que estaban incursionando fue la adquisición de Banco Agrícola en el Salvador por parte de Bancolombia, esta adquisición fue un claro ejemplo de cómo la empresa que adquirió la operación opto lo mejor de los dos mundos, respetando la esencia exitosa del mercado local y al mismo tiempo “exportando” lo que considero funcional de su modelo constitucional siendo cuidadoso de manejar el riesgo

asociado según las particularidades del nuevo mercado, esto porque también es claro que demasiada libertad sin cuidar los aspectos constitucionales puede tener consecuencias para todas las partes de una multinacional.

Por ejemplo, Bancolombia deseaba incursionar su modelo de corresponsalía bancaria tan exitoso en Colombia en El Salvador, pero al revisar la regulación se encontró con el obstáculo de la no existencia de este modelo en el nuevo mercado por lo que en la gestión vio la necesidad de cambiar la estructura de gobierno para dar cabida a una mayor dispersión y logro mostrar su modelo al regulador Salvadoreño con tanto éxito que el gobierno emitió una ley que permitió la implementación de dicha corresponsalía en El Salvador; sin embargo, así como opto este modelo institucional también mantuvo los esquemas exitosos del banco local, logrando un equilibrio que dio como resultado una ampliación en su participación de mercado.

Pero este no es el caso de la mayoría de las empresas que incursionan en nuevos mercados, ya que también tenemos casos de fracaso que al no tener claridad en el manejo local y con el ánimo de estandarizar sus operaciones globales solo se preocupan por implementar su modelo dando como resultado la pérdida de mercado al no tener competitividad con los jugadores nacionales y no reconocer las necesidades locales.

Para citar un caso de fracaso en contraposición al anteriormente citado tenemos el caso de la adquisición de Citigroup de Banco Cuscatlán en El Salvador en donde por el contrario de Bancolombia, Citigroup se preocupó principalmente en la implantación de sus políticas institucionales descuidando la perspectiva local, lo que dio como resultado una gran pérdida de participación de mercado y después de 7 años de operación el anuncio del cierre de sus operaciones.

Lo primero a tener en cuenta es que una empresa multinacional encontrara su mayor obstáculo en la competencia local de aquellos jugadores que al contemplar un mercado conocedor del sistema representa una amenaza para cumplir sus objetivos.

Aspectos claves a considerar

Por lo anterior, los aspectos a considerar la empresa multinacional y de lo que debe tener un especial cuidado de manejar de acuerdo al segmento en que se enfoque son:

- ✓ **Geografías:**

  Si bien para entrar al mercado en un nuevo país la empresa Multinacional realiza un estudio de la zona a incursionar no siempre toma en cuenta los detalles particulares, citando nuevamente el caso de Citigroup al realizar su incursión a Centroamérica, su tratamiento

para la operativa de esta región la vio como un todo sin tener en cuenta que el tipo de cliente podía requerir diferentes necesidades de un país a otro e incluso de una ciudad a otra.

- ✓ **Regulaciones:**

  Cada país tiene una legislación diferente y aplicable de acuerdo a la normativa local, por lo cual es clave verificar que el modelo de negocios de las empresas multinacionales no vayan en contravía con las regulaciones existentes en los nuevos mercados, por ejemplo una organización puede tener parámetros globales para la imposición de cargos en el manejo de cuentas, pero puede ocurrir que el país a donde incursionan no permite por ley cobros que para la empresa multinacional hacen parte de sus proyecciones de ingreso, por lo que se requiere verificar previamente políticas globales de la empresa multinacional vs. Legislación local.

- ✓ **Aspectos Culturales:**

  Detalles tan insignificantes como el nivel de escolaridad del cliente en el nuevo mercado, idioma, profesión, etc, se deben incluir dentro del esquema de negocio a incorporar localmente, por ejemplo un banco multinacional tenía como política global el no uso de libreta para el manejo de cuenta y solo la utilización de la tarjeta, no dimensiono el impacto que la imposición de esta política global le daría ya que al

eliminarla en una población de El Salvador en donde la mayoría de sus clientes eran mujeres mayores de 50 años con un bajo nivel de escolaridad y no estaban cómodas con el uso de la tarjeta prefirieron cerrar sus cuentas, perdiendo de esta forma un importante segmento del mercado.

- ✓ **Temas Fiscales:**

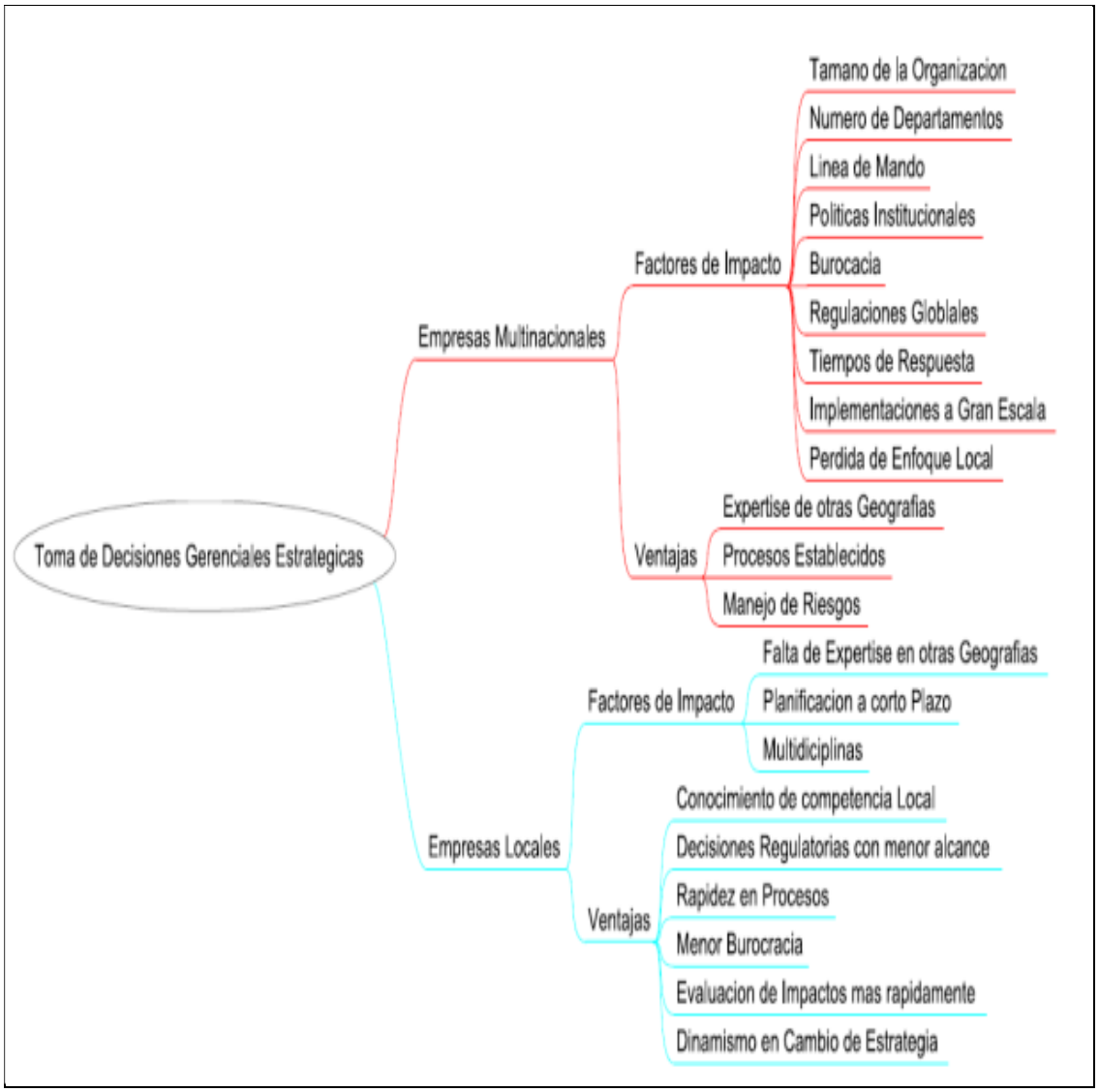
  Los impuestos es el índice que más claramente describe que cada país maneja su propia política; algunas veces las empresas multinacionales no dimensionan los beneficios fiscales que pueden tener o las desventajas que a nivel de impuestos locales pueden tener incorporando estándares y políticas globales.

- ✓ **Precios Locales:**

  Por último y el que resume finalmente la ecuación de todos los aspectos a considerar es que la empresa multinacional debe tener en cuenta la competencia local que representa el principal riesgo para la ganancia de mercado, ya que muchas veces la empresa multinacional con su afán de estandarizar su modelo de negocio hace mucho más cara su operación lo que trae como resultado salir al mercado con precios por encima de los que ofrece su competencia.

Por pequeño que sea el mercado, cada ciudad, departamento, país tiene sus particularidades especiales por lo que debemos tener identificadas las características de mercado de cada una de las zonas a operar.

Adicional a los aspectos arriba mencionados es claro identificar las diferencias existentes entre una empresa multinacional versus una empresa local, en el cuadro 1 se lista, a manera de cuadro conceptual, las consideraciones para cada tipo. Ocurridas en otros países.



Grafica 1. Diferencias existentes e impactos entre empresas Multinacionales y empresas locales.

En la gráfica 1 por ejemplo se muestran los factores de mayor impacto para las multinacionales típicamente es el tamaño de la organización que por ende trae una mayor burocracia para la toma de decisiones y por ende una respuesta mucho más lenta a los cambios del mercado. Sin embargo las empresas multinacionales tiene la ventaja de tener la experiencia de situaciones vividas en diferentes zonas lo que les permite incorporar políticas con un control mayor ya que incorpora ajustes realizados por situaciones

Las organizaciones deben optar por un sistema flexible, eficiente que tenga una capacidad de respuesta local con la ventaja de una integración Global, estos temas entran en juego cuando las empresas multinacionales desde mercados ya maduros y establecidos en otras geografías entran en un mercado emergente.

Sin embargo, los desafíos de tener éxito en los grandes mercados emergentes de hoy en día son fundamentalmente diferentes de los desafíos que enfrentaron las empresas que anteriormente se expandieron a través de las economías desarrolladas.

Entrar a un nuevo mercado para una empresa multinacional ofrece desafíos únicos, ya que su competencia, las empresas nacionales, que tienen éxito a nivel local, suelen tener precios más bajos lo que deja en desventaja a las empresas multinacionales que a menudo tienen dificultades para entrar en el mercado de manera rentable, por lo que se hace importante ajustar las políticas institucionales globales a los mercados locales a fin de lograr ser

competitivos, argumento difícil de sustentar ante sus directivas globales ya que en la mayoría de los casos la incursión al nuevo mercado se dio bajo la motivación como parte de una estrategia global de bajo costo.

La transición plantea desafíos en términos de diseño de la organización, el diseño del trabajo, el abastecimiento del talento humano, desarrollo, gestión y retención del mismo.

Todo se resume en Equilibrio

La pregunta es ¿Cómo se pueden construir estructuras de organización de manera efectiva y flexible sirviendo al mercado local de manera exitosa manteniendo las políticas de riesgo, control y gestión instituidas globalmente?

La respuesta se resume en equilibrio. Bartlett y Goshal (1998) observaron que las empresas con estructuras de gobierno adaptados para competir ya sea de forma descentralizada o centralizada no tienen éxito en la obtención de las oportunidades de la actual situación económica. Mencionan que “las empresas que se centran en los mercados locales, y por lo tanto tienen una descentralización en su gestión, no podían adquirir suficiente información sobre sus operaciones en el extranjero, por lo tanto se perdía el control”. Este enfoque impediría el desarrollo de toda la empresa o incluso pondría en riesgo sus ganancias.

Por otro lado, la centralización global frena la incorporación de las ideas y las necesidades individuales de los mercados locales, lo que hace optar sistemas demasiado rígidos dando lugar a conflictos y amenazas para el éxito local.

La gestión de estas empresas multinacionales en mercados nuevos emergentes debe ser una mezcla de la incorporación de medidas institucionales que mitiguen los riesgos asociados al ingreso de las nuevas áreas geográficas, cubriendo la reputación global sin perder de vista y cuidando a cabalidad la perspectiva del mercado local.

Esto se logra manteniendo una constante comunicación entre los gerentes locales y sus oficinas globales transmitiendo de forma clara las necesidades del mercado local a fin de que la empresa logre tener una flexibilidad controlada haciendo un balance entre control, gestión y efectividad comercial.

En la siguiente tabla se resumen acciones importantes a considerar en la estrategia de comunicación entre filiales y oficinas globales, que como lo mencionamos anteriormente es clave para el éxito de la incorporación de empresas multinacionales en nuevos mercados ya que le permite diseñar un esquema de comunicación eficiente con un flujo de información eficiente,

logrando obtener los mejor de las experiencias globales sin perder de vista en ningún momento las exigencias del cliente local.

Acción	Control
Formalización de contactos y manejo local	Estandarización tropicalizada considerando necesidades locales
Frecuencia de Reuniones Locales y globales	Uso formal de procedimientos política de frecuencia
Comunicación interdepartamental	Envío frecuente de reportes y experiencias locales a replicar en otras geografías
Manejo de Problemas	Reporte de Problemas y mecanismos de solución – experiencias en otras geografías
Reporte de regulaciones locales	Incorporación de políticas globales con flexibilidad controlada para respuestas rápidas a eventos locales

Tabla 1. Estrategias Comunicación

La correcta comunicación de las necesidades locales versus el control de riesgo global permitirá un balance de la gestión y transmitirá la importancia de incorporar políticas flexibles y eficientes que permitan el éxito y competencia con los mercados nacionales.

“La función de la filial para influir en los sistemas de control de gestión en las empresas multinacionales no son relaciones simétricas” (Goshal y Nohria 1989). Las empresas multinacionales no sólo deben tener en cuenta el diseño de diversos sistemas de control para el monitoreo de sus filiales de una

manera muy cercana y detallada, sino que también deben prestar atención al control ejercido por las filiales de gran alcance o de mercados mayores que influencian estas nuevas incursiones en mercados emergentes. Volviendo al ejemplo de Citigroup, esta situación la evidenciamos por el extremo control y dominio que ejerció México en la estrategia que incorporaron en El Salvador al momento de la compra y fusión, ya que incorporo sus políticas operativas, controles de cumplimiento legal, estrategias de precios, etc. A un mercado que era totalmente diferente, motivo por el cual perdió una gran cantidad de clientes en el camino del “cambio” hacia el modelo global.

Las empresas transnacionales deben combinar la eficiencia global (por ejemplo, haciendo uso de las economías de escala) con la capacidad de respuesta local (ajuste de los productos y procesos a los mercados locales). Esto sólo es posible si las oficinas centrales son capaces de recopilar información y conocimiento de los mercados locales y utilizarlo globalmente.

El papel de una filial de la empresa multinacional varía de acuerdo con el nivel de integración estratégica de las operaciones de un país a otro. La integración estratégica se deriva de las condiciones económicas, tecnológicas y competitivas de las actividades de la empresa, mientras que la capacidad de respuesta nacional es requerida por la diversidad de las condiciones del mercado, el entorno social y los sistemas políticos. La existencia de las necesidades, tanto para la capacidad de respuesta y la integración plantea cuestiones difíciles para la gestión internacional.

Conclusiones

Con todo lo dicho arriba podemos llegar a las siguientes conclusiones: el éxito de la presencia de empresas multinacionales en mercados emergentes está condicionado al equilibrio que las empresas tengan entre controles globales e incorporación de medidas institucionales flexibles que le permitan una respuesta rápida a las características particulares de los mercados locales en donde están incursionando.

Las empresas multinacionales deben trabajar de la mano con los gobiernos de las geografías a donde desean ingresar con el ánimo de lograr "exportar" modelos de negocio exitosos en otras regiones que no estén incorporados en las leyes locales.

La comunicación interdepartamental entre filiales y equipos globales es un factor crítico para el éxito del modelo de negocio, ya que permitirá optar los casos de éxito y prevenir errores cometidos en otras regiones.

Referencias

Mikael Krogerus, RomanTschappeler, El libro de las decisiones, Cincuenta modelos de pensamiento estratégico, Editorial W. W. Norton & Company. 2012

Thomas Davenport, Jeanne Harris, Competir mediante análisis La nueva ciencia de ganar, Editorial Harvard Business School Press, 2007

Paul C. Nutt, Por qué fracasan las decisiones Evitando los errores y trampas que conllevan a debacles, Editorial Berrett-Koehler Pub, 2002

Citibank, Manual de Procesos y Planeacion Estrategica, 2013

Managing Across Borders: The Transnational Solution

Nohria, C. A., Ghoshal, S. (1998). Boston, MA, Harvard Business

Material de Estudio Diplomado Alta Gerencia, 2014