

MÓDULO 5

PRESENCIA GLOBALIZADORA EN EL MERCADO

Lección 2

OBJETIVOS PARA LA ENTRADA TEMPRANA

En algunas industrias, como las plataformas de redes sociales, una empresa es global casi por defecto. Los clientes de todas partes pueden acceder o comprar sus productos y servicios desde la ubicación central. En otras industrias, como la venta minorista con descuento, la globalización es mucho más riesgosa. En esta sección exploraremos dos factores que pueden ayudar a las empresas a establecer prioridades en los mercados de los países: la importancia estratégica de un mercado y la capacidad de explotar un mercado.

Si su empresa, o una de sus unidades de negocios, está comenzando su viaje global, ¿cómo decidiría dónde ir primero? Para las empresas en industrias altamente globales (como semiconductores, plataformas de redes sociales y aplicaciones de juegos móviles), la respuesta es fácil. Eres global desde el primer día. Los clientes de todas partes pueden acceder o comprar sus productos y servicios desde la ubicación central.

Por el contrario, en industrias que son multi-domésticas (como la venta minorista de descuento, cemento e incluso automóviles), la rápida expansión global puede ser peligrosa. Es posible que adquieran mucha más complejidad de la que pueden manejar y el riesgo de fracaso sería muy alto en cada nuevo país en el que operan.

¿Cómo deberían las empresas establecer prioridades en los mercados de los países? Las empresas deben basar su respuesta en dos factores: la importancia estratégica del mercado y la capacidad de la empresa para explotar ese mercado.

Importancia estratégica

La importancia estratégica de un mercado depende del tamaño del mercado, la tasa de crecimiento y el potencial de aprendizaje. El tamaño del mercado y la tasa de crecimiento dependen de varios factores: la población del país, la demografía, los niveles de ingresos, el clima, la densidad de población, las normas culturales, la etapa de desarrollo, etc. Considere, por ejemplo, locomotoras. El mercado para dicho equipo es relativamente maduro en las economías desarrolladas (principalmente reemplazos) pero grande en las economías emergentes (que necesitan construir grandes redes ferroviarias). Por otro lado, el mercado de automóviles de lujo es mucho mayor en las economías desarrolladas que en la mayoría de las economías emergentes. En términos de oportunidades de aprendizaje, el factor clave es si el mercado está poblado por clientes sofisticados y exigentes. Dichos clientes obligan a la compañía a cumplir con los estándares más estrictos del mundo en cuanto a calidad, costo, tiempo de ciclo y otros atributos, lo que le da una ventaja sobre las innovaciones. Por ejemplo, Francia e Italia son mercados de vanguardia para la ropa de alta moda, un hecho de gran importancia para las empresas que fabrican fibras textiles, especialmente nuevos tipos de materiales sintéticos. Del mismo modo, Estados Unidos es el mercado de vanguardia mundial en el sector de la tecnología de la información.



Habilidad para explotar un mercado

El segundo factor, la capacidad de explotar un mercado, depende de la altura de las barreras de entrada y la intensidad de la competencia dentro del mercado. Es probable que las barreras de entrada sean bajas cuando no hay barreras regulatorias y el nuevo mercado es similar al mercado local de la compañía. Sin embargo, incluso cuando las barreras de entrada son bajas, la competencia intensa puede impedir la capacidad de la empresa de explotar el mercado.

Elegir mercados

La estrategia de una empresa para mercados que son estratégicamente importantes pero también más fáciles de explotar debería ser ingresar rápidamente. Para una empresa como Nike, un ejemplo podría ser China. En contraste, la empresa puede ser mucho más oportunista sobre mercados que no son estratégicamente críticos (por ejemplo, Canadá).

Para los mercados que son estratégicamente importantes pero que también parecen difíciles de explotar, una estrategia de cabeza de playa es normalmente la mejor. El término "cabeza de playa" se refiere a un nicho de mercado o segmento que es más fácil para la empresa ingresar. El nicho de mercado puede servir como una base excelente para la migración al mercado más grande y más desafiante. En su propio viaje de globalización, el minorista de muebles sueco IKEA utilizó Suiza como cabeza de playa para ingresar a Alemania, y Canadá como cabeza de playa para ingresar a los EE. UU.

En resumen, el mundo no solo es grande sino también heterogéneo. Al comenzar sus viajes globales, las empresas deben trazar una ruta de migración que maximice los retornos y minimice los riesgos. Hacer esto requiere prestar atención a la importancia estratégica de cada mercado junto con la capacidad de la empresa para explotar las oportunidades que existen.

ESTRATEGIAS PARA ACCEDER A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Existen diferentes variables que la empresa ha de tener en cuenta a la hora de entrar en un mercado, una de ellas es cómo va a llegar su producto al cliente final, esta pregunta corresponde al concepto de distribución y no ha de confundirse con la red de transporte o la logística de un producto.

Por ello, comentamos algunas de las principales vías de distribución y acceso para mercados internacionales. Todas tienen ventajas e inconvenientes, pero hay que seleccionar la más adecuada en función de: tipo de producto o servicio, tipo de cliente objetivo, exigencias del mercado y recursos de la empresa, entre otros.

1. Venta directa desde el país de origen (Exportar): Es la forma de acceso al mercado más adecuada para una primera prospección, si el mercado nos lo permite.

Ventajas

- ✓ Menores riesgos e inversión que otros mecanismos de entrada.
- ✓ La empresa controla directamente el proceso.
- ✓ El margen neto de la venta es para la empresa.

Desventajas

- ✓ Menor cercanía y conocimiento del mercado.
- ✓ Se necesita personal en origen que gestione y haga seguimiento de los mercados.
- ✓ Mayor desgaste de la empresa y del departamento internacional (viajes, seguimiento, contactación...)

2. Agente comercial: La empresa dispone de un agente en el país de destino que promueve las ventas del producto buscando clientes y firmando

contratos de compraventa en nombre de la misma a cambio de una comisión por ventas.

Ventajas

- ✓ El agente por lo general tiene su propia base de contactos y un conocimiento técnico del sector en el país de destino, por lo que la consecución de contactos es más rápida.
- ✓ Supone un coste para la empresa que se ve reflejada en un % de comisión sobre ventas, lo que conlleva una relación mercantil y fórmulas de colaboración reversibles.
- ✓ Se puede ejercer un cierto control sobre la política de marca, logística y precios.

Desventajas

- ✓ La clientela es del agente y romper la relación con él puede suponer perder los contactos que se habían conseguido en el país. Poco control de la empresa.
- ✓ Menos grado de implicación del agente ya que no asume tanto riesgo.
- ✓ El servicio post-venta sigue recayendo en el exportador.

3. **Distribuidor:** El distribuidor sí que adquiere la propiedad de la mercancía y la pone a disposición de los consumidores locales.

Ventajas

- ✓ Experiencia en el mercado y en el sector, además puede adquirir labores de marketing.
- ✓ Es responsable de la distribución y la logística del producto dentro del país.

- ✓ Realiza la mayor parte del trabajo operativo. Se ahorra en tiempo, dedicación, costes administrativos y se tiene un único cliente que asume los riesgos de crédito.
- ✓ Realiza el servicio post-venta.

Desventajas

- ✓ Se tiene un menor control sobre el producto y los clientes, ya que es el distribuidor el que aplica su política de marketing y ventas y no se conoce el destino del producto.
- ✓ Suelen representar también otros productos competidores.
- ✓ Al asumir más riesgo, las condiciones del contrato no son tan beneficiosas para la empresa y el distribuidor puede alterar la política de marca para controlar el mercado.

4. Implantación en el país de destino: Las principales opciones suelen conllevar abrir una filial o sucursal en el nuevo mercado, o crear una Joint Venture con un socio local. Tener presencia física puede ser necesario por las exigencias del mercado, pero esta vía requiere un mayor esfuerzo e inversión en recursos.

Cualquiera de las formas anteriores puede ser perfectamente apta para la introducción o implantación en un mercado. Aunque lo más habitual es avanzar de forma escalonada, depende mucho de la empresa, el producto, el cliente y el mercado, entre otras variables.

Lo que es seguro es que antes de lanzarse a este reto hay que analizar muy bien las capacidades de la empresa y plantearse si la ventaja competitiva se mantiene en el exterior, como ya comentábamos en otro post antiguo, al igual que realizar un plan estratégico a largo plazo.