



Tema 8. Estrategias para el entorno global

Introducción



Mourdoukoutas (2013) sostuvo que “ganar en un mercado mundial diversificado requiere de tres proposiciones de valor diferentes, uno para cada segmento del mercado. La primera: una propuesta de valor universal para el segmento de mercado global. La segunda: una propuesta de valor a medida para el segmento de mercado local. Y la tercera: una propuesta de valor híbrida para los segmentos de mercado semiglobales.

Por lo cual, es importante establecer con claridad en qué segmento del mercado se desarrollará la empresa en los próximos años y, con base en ello, establecer las estrategias asociadas a dicho segmento. En la actualidad las empresas se ven inmersas, de una u otra forma, con impactos globales pero no necesariamente en sus operaciones comerciales que son el punto crítico.

Subtema 1. Entornos globales y locales



Los procesos de **globalización** de la economía en las últimas décadas han aumentado en forma drástica y, con mayor intensidad, con la aparición del Internet y la evolución de las tecnologías de información. De esta forma muchas empresas, aún cuando su operación comercial es local, se ven inmersas en la globalización debido a que los insumos de materiales, equipos y maquinaria que utilizan pueden provenir de muy

diversos países. Lo anterior ha permitido que los costos de producción de muchas empresas se vean beneficiados al encontrar productos globales con costos menores.

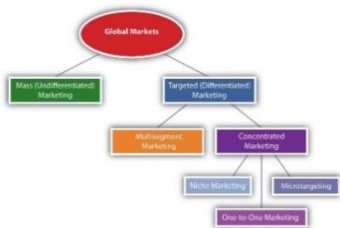
Por otro lado, cuando hablamos de **mercados locales y globales**, nos referimos al mercado en el cual una empresa comercializa sus productos o servicios. Por ello, la selección de una estrategia, ya sea de impacto local o global, es importante para una empresa, en función de sus características particulares.

Muchas empresas aún cuando se desarrollan en mercados globales requieren procesos de adaptación según el país y la cultura local. Dos de las organizaciones que son los casos típicos de empresas globales que hacen adaptaciones relevantes a los mercados locales son: Coca-Cola y McDonald's; en el caso de la primera produce bebidas especiales para países o incluso para regiones dentro de un país, en muchos de los ocasiones comprando compañías locales y quedándose con sus marcas comerciales para ventas locales.



Por el otro lado, McDonald's hace adaptaciones a su menú de hamburguesas agregando ingredientes locales: su menú de desayunos tiene incluidos desayunos con características propias del país.

Subtema 2. Estrategias para ambientes globales



Hill (2011) analizó las diferentes **estrategias** que pueden utilizarse en ambientes **globales** y, por otro lado, las **estrategias de ingreso** que las empresas pueden implementar para acceder a otros mercados. Las estrategias globales a las cuales nos referiremos son: internacional, multinacional, transnacional y global

Estrategias globales

Estrategia internacional

Las empresas que implementan una estrategia internacional se enfocan en la trasferencias de capacidades y de sus productos o servicios, a mercados que se encuentran en otros países, donde generalmente no existen estos productos o servicios.

Por lo general, sus áreas de producción y de *marketing* tienden a ser trasladadas a países importantes en los que la empresa tiene negocios. En algunos de los casos los productos o servicios requieren de ciertas adaptaciones a las condiciones del mercado global.

Estrategia multinacional

La principal característica de la estrategia multinacional es que se enfoca en realizar cambios sustanciales a las características del producto o servicio de acuerdo con el mercado local en donde será comercializado.

Por lo anterior, muchas empresas han dejado de utilizar este tipo de estrategias ya que generan costos muy altos en el proceso de adaptación que en ocasiones no les permite competir en condiciones ventajosas.

Esta estrategia, en forma particular, prácticamente genera una cadena de valor específica para cada mercado local o regional en donde la empresa realiza negocios.

Estrategia transnacional

Esta estrategia busca desarrollar un modelo de negocios que permita productos o servicios con estrategia de diferenciación, y al mismo tiempo, ventajas derivadas de reducciones en la estructura de costos.

Las empresas que implementan una estrategia transnacional buscan aprovechar las



capacidades desarrolladas globalmente y, a la vez, satisfacer los requerimientos de los usuarios locales sin que ello implique aumento en los costos.

Estrategia global

- Esta estrategia busca aumentar la rentabilidad de la empresa al lograr reducciones en su estructura de costos derivadas del efecto de la curva de experiencia y de las economías de escala. Las empresas que implementan una estrategia global buscan aprovechar las capacidades desarrolladas globalmente y, al mismo tiempo, satisfacer los requerimientos de los usuarios regionales aprovechando su curva de aprendizaje.

Estrategias de ingreso a los mercados locales

Estrategia				
Exportación	Consiste en la expansión de su mercado hacia otros países.	Su ventaja es la capacidad para lograr economías de escala y de ubicación.	Las desventajas son: <ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de transportación • Barreras comerciales • Problemas con los agentes de marketing locales 	Es opción cuando se desean reducir los costos.
Licenciamiento	Es un convenio en el que el licenciataro extranjero compra los derechos para fabricar un producto de otra empresa en su país a cambio de una cuota.	Su ventaja son los bajos costos de desarrollo y riesgos.	Las desventajas son: <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para lograr economías de escala y de ubicación • Incapacidad para participar en una coordinación estratégica global • Falta de control sobre la tecnología 	Es opción cuando se desea proteger conocimiento tecnológico se debe de evitar o bien reducir los riesgos mediante un convenio más rígido.



<p>Franquiciamiento</p>	<p>Es parecido al licenciamiento, pero con compromisos a largo plazo y donde, además de vender la marca, también se obliga al franquiciatario a adherirse a las reglas de negocio del franquiciador.</p>	<p>Su ventaja son los bajos costos de desarrollo y riesgos.</p>	<p>Las desventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para participar en una coordinación estratégica global • Falta de control sobre la calidad 	<p>Es opción cuando si se desea proteger la marca combinado con subsidiarias en propiedad total.</p>
<p>Joint ventures</p>	<p>Convenio entre dos empresas, donde una empresa extranjera quiere ingresar a un mercado local a través de la empresa local.</p>	<p>Sus ventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso al conocimiento del socio local • Costos de desarrollo y riesgos compartidos • Dependencia política 	<p>Las desventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para lograr economías de escala y de ubicación • Incapacidad para involucrarse en una coordinación estratégica global • Falta de control sobre la tecnología 	<p>Es opción para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a países sin conocimiento previo del mercado • Proteger conocimiento tecnológico se debe de evitar o bien reducir los riesgos mediante un convenio más rígido
<p>Subsidiarias en propiedad total</p>	<p>Es aquella en la que la empresa matriz posee el 100% de las acciones de la subsidiaria y, por lo tanto, tiene el control total de la misma.</p>	<p>Sus ventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección de la tecnología • Capacidad para participar en la coordinación estratégica global 	<p>Las desventajas son altos costos y riesgos.</p>	<p>Es opción cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desean reducir los costos • Se desea proteger la marca combinado con franquiciami-



		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para lograr economías de escala y de ubicación 		<p>ento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desea proteger conocimiento tecnológico
--	--	--	--	--

Subtema 3. Alianzas estratégicas



Para Hill (2011), las **alianzas estratégicas globales** son “acuerdos cooperativos entre empresas de diferentes países que son competidores reales o potenciales”, podemos encontrar **diferentes tipos de alianzas estratégicas** como son: *joint ventures* de corto plazo a través de convenios contractuales, hasta los formales donde las empresas constituyen una empresa con capital conjunto.

Reece (2013) se refirió a los factores que determinan el éxito de las alianzas estratégicas, donde destacó que sirven como guía para desarrollar planes y estructuras de dichas alianzas. A continuación se presentan los 8 factores:

Factores que determinan el éxito de las alianzas estratégicas

1. Planificación estratégica

Para el caso del establecimiento de nuevas alianzas es importante tener una reunión de planificación estratégica entre directivos clave de ambas empresas. También, es importante que en esta reunión participen directivos de áreas funcionales (producción, *marketing*, finanzas, recursos humanos, etc.) de ambas empresas quienes pueden apoyar en el establecimiento de las bases de la alianza.

2. Ingresos y beneficios

Se deben fijar los ingresos esperados y otros beneficios específicos que recibirán ambas empresas.

3. Marketing

Se deben determinar las necesidades de apoyo respecto a *marketing* por parte de ambas empresas. La idea es definir un plan de *marketing* conjunto para la alianza, así como los integrantes del equipo de trabajo que tendrán a cargo este proyecto.

4. Capacitación

Se deben evaluar las necesidades de capacitación para los equipos funcionales (producción, *marketing*, finanzas, recursos humanos, etc.), en especial en lo referente a ventas y servicio al cliente.

5. Estrategias de venta

Además, se deben establecer acuerdos relacionados con las estrategias de venta y como se dividirán el trabajo y los costos.



6. Equipos de ventas

Se debe buscar dentro de los equipos de ventas, a quien Reece (2013) llamó el "evangelista de ventas", quien es una persona con gran experiencia y excelentes resultados, que sea capaz de comunicar, de transferir su conocimiento y experiencia a los equipos de trabajo de ambas empresas, de tal forma que la alianza estratégica gane en su potencial de ventas.

7. Indicadores

Otro factor relevante es el establecimiento de los indicadores destacados que servirán para medir el éxito de la alianza.

Es importante definir un reporte ejecutivo sencillo pero completo, en función de los indicadores que se hayan definido, dicho reporte es conveniente presentarlo en forma trimestral o mensual, de tal forma que se puedan implementar ajustes al proyecto.

8. Resultados

Finalmente, es necesario producir resultados rápidos pero constantes de tal forma que se dé evidencia de los beneficios medibles de la alianza. En la medida en que se vayan dando esos resultados se debe ir creciendo en expectativas y orientarse a los resultados de largo plazo.

A lo largo de este tema nos hemos referido a las estrategias globales, tanto a las internacionales, multinacionales, transnacionales y globales. Se han apreciado las diferencias entre cada tipo de estrategia. También nos enfocamos en analizar las estrategias que puede implementar una empresa cuando quiere iniciar su incursión en mercados globales.

Además, dedicamos una parte relevante al caso de las alianzas estratégicas y los factores que las empresas deben considerar para tener éxito y resultados favorables para los participantes de una alianza.

Para cerrar el tema te propongo que analices lo siguiente ¿qué es una estrategia corporativa?

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **Cómo generar una estrategia global en una empresa**, te recomendamos leer el artículo: Estrategia Global. (2014). *Beneficios de la gestión integral de los residuos*. Recuperado de <http://estrategiaglobal.mx/2014/01/05/estrategia-global/>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer sobre **Las estrategias globales se implementan en una empresa real. La política de internacionalización en la estrategia empresarial del Grupo Dragados** / <http://www.temoa.info/node/500512>



- Para conocer sobre un ejemplo acerca de un caso real de una alianza estratégica te invitamos a ver el siguiente video titulado **PROMO Alianza Estratégica**.

<https://www.youtube.com/watch?v=3YtfuHrvGKM>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: si mi empresa es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de sombreros de charro ¿puede incursionar en mercados globales?, ¿se requiere ser una gran empresa para participar en una alianza estratégica?, ¿puedo tener sucursales de mi empresa en ciudades de otro país?, ¿si mi estrategia es de diferenciación de producto, qué estrategia de ingreso a los mercados globales puedo utilizar? Éstas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

Bibliografía

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7
- Mourdoukoutas, P. (2013). Diageo Yum Brands, and P&G – One Winning Strategy. *Forbes*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2013/12/27/diageo-yum-brands-and-pg-one-winning-strategy/>
- Reece, M. (2013). *8 pasos para crear con éxito alianzas estratégicas*. WOBI. Recuperado 30 de abril de 2014 de <http://www.wobi.com/es/blog/alianza/8-pasos-para-crear-con-exito-alianzas-estrategicas>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.