

LOS RETOS DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS CON VOCACIÓN DE CONVERTIRSE EN MULTILATINAS

Por: Jay R. Galbraith y Alvaro Triana*

Abril 2013

Introducción

La transformación de una empresa nacional a multinacional es un proceso evolutivo. Las empresas evolucionan porque deben aprender y desarrollar nuevas capacidades para los diferentes estadios de desarrollo de su expansión internacional.

La coyuntura de apertura de nuevos mercados internacionales para las empresas colombianas exige de manera apremiante, repensar los modelos organizacionales actuales, la cultura de negocios y la búsqueda de talento humano apropiado para lograr el máximo aprovechamiento de estas nuevas ventajas comerciales.

Capacidades a desarrollar para cumplir con cada una de las estrategias evolutivas de expansión internacional

La mayoría de las empresas, como las colombianas, incursionan por primera vez en el mercado internacional a través de las exportaciones desde su sede de origen. Para ser exitosos mediante esta estrategia, las empresas exportadoras aprenden cómo adaptar sus productos locales a los requerimientos de los nuevos mercados. **La capacidad que permite esta adaptación se denomina personalización masiva (*mass customization*).** Esto significa que las compañías no rediseñan por completo sus productos y servicios, si no que crean una plataforma dónde el 80% de sus productos son los mismos para todos los mercados. Pero esta plataforma también ha sido diseñada para ser fácilmente modificada para atender el 20% de los requerimientos de los distintos mercados. Con la capacidad de personalización masiva, las compañías logran una escala global y al mismo tiempo una adaptación local.

La siguiente etapa de desarrollo ocurre cuando la compañía tiene que desarrollar su **capacidad de manufactura a nivel local o su creación de valor en los mercados anfitriones** más que exportar desde el país de origen. Hoy, con la tasa de cambio peso-dólar, los altos costos de la energía para el sector industrial, el atraso en infraestructura vial y portuaria y el incremento en los salarios locales, para muchas empresas colombianas es más económico crear sus productos y servicios en los mercados donde se encuentran sus consumidores. **Una nueva capacidad se hace necesario aprender para estas empresas colombianas que están creando filiales en los mercados anfitriones y**

*: Jay Galbraith es el Presidente de Galbraith Consultants, firma de consultoría estadounidense basada en Breckenridge, Colorado (jay@galbraith.com) y Alvaro Triana es el Director de Consultoría Gerencial de la firma colombiana TRIANA, URIBE & MICHELSEN LTDA, basada en Bogotá, Colombia (alvaro.triana@tumnet.com).

es la de poder transferir de manera eficaz sus ventajas competitivas a estas nuevas geografías.

Cuando una empresa exporta sus productos, utiliza todas las ventajas que le ofrece su país de origen. Cuando entra a un mercado anfitrión requiere recrearlas. La empresa necesita de estas ventajas porque todas las empresas que entran a mercados anfitriones están en desventaja. El nuevo entrante tiene un conocimiento limitado sobre el entorno de negocios, baja reputación corporativa y pocas relaciones de negocios. Requiere las ventajas de su país de origen para poder sobrevivir hasta que pueda aprender sobre el nuevo entorno de negocios.

El proceso de entrada a un nuevo mercado siempre es un acto de balance. Las ventajas raramente se pueden transferir sin ser modificadas. La decisión sobre qué tanta autonomía se le debe conferir al equipo de arranque del nuevo negocio debe balancearse con qué tanta dirección se debe proveer desde el país de origen. Una mezcla de talento local y del país anfitrión es la solución para lograr esto. Después de haber entrado en varios países anfitriones, la empresa adquiere entonces las habilidades y experiencia para realizar esta transferencia de manera rutinaria.

En esta etapa temprana, las empresas usualmente crean una división internacional o geográfica dentro de sus organigramas. Esta división se deriva del escaso talento humano con experiencia internacional de la empresa. El nivel de autonomía otorgado a esta división depende de la distancia cultural entre el país de origen y los países anfitriones. Por ejemplo, cuando las empresas colombianas penetran otros mercados en Latinoamérica, a excepción de Brasil, la distancia cultural es mínima. Pero cuando se penetran mercados asiáticos o de Europa del Este, por ejemplo, las empresas colombianas se van a encontrar con una amplia diversidad local en cuanto a religiones, sistemas educativos, regulaciones gubernamentales y prácticas de negocio. Estas consideraciones se deben tener en cuenta para poder aprovechar al máximo las posibilidades de negocios que se derivan de los nuevos tratados de libre comercio recientemente firmados por Colombia con toda la Unión Europea, Estados Unidos y los que están en curso de aprobación con países asiáticos como Corea del Sur y con países del medio oriente como Turquía. Bajo estas circunstancias, mayor autonomía es conferida a los gerentes de país.

*: Jay Galbraith es el Presidente de Galbraith Consultants, firma de consultoría estadounidense basada en Breckenridge, Colorado (jay@galbraith.com) y Alvaro Triana es el Director de Consultoría Gerencial de la firma colombiana TRIANA, URIBE & MICHELSEN LTDA, basada en Bogotá, Colombia (alvaro.triana@tumnet.com).

La División Internacional desaparece en el organigrama cuando el negocio internacional crece. Si el portafolio internacional de la empresa es diverso y los negocios tienen un enfoque de ventas entre empresas (*business to business*), las unidades internacionales se fusionan con los negocios domésticos para formar unidades globales de negocio. Las unidades internacionales y los gerentes de país asumen un rol de asesores. Los negocios globales se convierten en centros de utilidad. Si el portafolio de negocios de la empresa es estrecho y el enfoque de los negocios es de ventas al consumidor final (*business to consumer*), la unidad internacional se divide entre centros regionales de utilidad. Los negocios se convierten entonces en asesores internacionales.

La nueva capacidad para aprender para esta etapa consiste en cómo gestionar estructuras empresariales internacionales. Como reportes directos a la cabeza principal (CEO), aparecen regiones, negocios y funciones.

Los procesos de planeación y presupuesto se convierten en temas claves. La empresa no quiere tener planes regionales y de negocio que puedan entrar en conflicto. La empresa requiere un plan y un presupuesto únicos para toda la corporación. La complejidad de esta nueva estructura empresarial requiere habilidades específicas para crear procesos de negocio y de gestión que puedan atravesar todos los negocios y todos los países. Los líderes adquieren las habilidades para guiar a su empresa utilizando objetivos e incentivos. Todas las prácticas gerenciales requieren ser adaptadas a las culturas locales donde la empresa está operando.

Más complejidades aparecen cuando los consumidores finales quieren ser tratados de manera similar en todos los países donde la empresa opera. Estos consumidores globales pueden añadir otra dimensión a la estructura. Cuanto más compleja la estructura de una empresa, más importante se vuelven los procesos que atraviesan toda la organización. **La gestión a través de los procesos se convierte entonces en una nueva capacidad que las compañías multinacionales grandes deben aprender a dominar.**

Conclusión

En resumen, las empresas colombianas expandiéndose a otros mercados y transfiriendo actividades de creación de valor a países anfitriones deben evolucionar y aprender nuevas capacidades. Las empresas requieren aprender cómo se ejecuta la personalización masiva (*mass customization*), la transferencia de ventajas competitivas de su país de origen y luego, cómo gestionar estructuras empresariales complejas a través de procesos formales. Las empresas colombianas que hayan definido una visión agresiva y ambiciosa de expansión internacional en este nuevo entorno global de negocios deben desarrollar a sus líderes para dominar estas nuevas capacidades.

*: Jay Galbraith es el Presidente de Galbraith Consultants, firma de consultoría estadounidense basada en Breckenridge, Colorado (jay@galbraith.com) y Alvaro Triana es el Director de Consultoría Gerencial de la firma colombiana TRIANA, URIBE & MICHELSEN LTDA, basada en Bogotá, Colombia (alvaro.triana@tumnet.com).