

EMPRESAS MULTINACIONALES EMERGENTES

Internacionalización, I&D y construcción de
marcas globales

(Parte 2)



Informe - LXVI

EMPRESAS MULTINACIONALES EMERGENTES

Internacionalización, I&D y construcción de marcas globales

ÍNDICE

1. Proceso de internacionalización, ubicación de objetivos y alcance	3
1.1. Selección de los segmentos	3
1.2. Selección de países	8
1.3. Las adquisiciones como una forma de internacionalización	11
2. Proceso estratégico de ganar las competencias adecuadas	17
2.1. Liderazgo en costos	17
2.2. Apalancamiento en el conocimiento tecnológico y de mercado específico	20
2.3. Competencias de Nicho	21
2.4. Construcción de una marca global vía innovación	22
3. Pasos estratégicos para construcción de marca bien posicionada y exitosa	25
3.1. La ruta para construir una marca global	25
3.2. La pirámide de una marca exitosa	25
3.3. Construcción de una adecuada recordación de marca	27
3.4. Construcción de las percepciones de alta calidad, liderazgo y confianza	28
3.5. Construcción de las adecuadas asociaciones de marca	29
3.6. Gestión de una marca global o regional	30

Resumen ejecutivo

Hace 20 años, a principios de los años 90, era inimaginable pensar que alguna gran multinacional proveniente del mundo desarrollado pudiese ser adquirida o representada por alguna empresa multinacional del mundo emergente. Hoy en día, la conformación económica, social y de negocios en el mundo viene cambiando esta situación de manera drástica, generando nuevos desafíos al *status quo* que muchas multinacionales tradicionales daban por sentado. Así, en el año 2010 la revista *The Fortune Global 500*¹ ha visto incrementar el número de compañías emergentes provenientes de Brasil, China, Rusia e India (BRICS) de 58 a 134 en los últimos 3 años, mostrando así la capacidad de competencia y el alcance actual con el que cuentan estas empresas.

Las EME están empezando a asumir posiciones más agresivas, traduciéndose en adquisiciones y fusiones, con claras intenciones de dominar sus mercados tradicionales y también aquellos similares de escala regional e internacional. Algunos ejemplos importantes son: (i) la adquisición de Corus (Gran Bretaña/Holanda) por Tata Group en 2007, (ii) la compra de la división de computadores personales de IBM por parte de Lenovo en 2005 y (iii) la adquisición de Novelis en 2007 por parte de Hindalco.

Las EME tienden a ser, en principio, más pequeñas que sus pares transnacionales al momento que inician su proceso expansivo hacia mercados emergentes o desarrollados y utilizan principalmente 4 estrategias que van aumentando en complejidad y sostenibilidad:

1. Liderazgo en costos, aprovechando los recursos locales de bajo costo produciendo grandes cantidades de productos vía economías de escala y diseños austeros pero funcionales.
2. Apalancamiento en su conocimiento del mercado emergente, teniendo la capacidad de identificar clientes similares y manejo de una estrecha pero extensible tecnología, que pueda aplicarse a múltiples mercados.
3. Competencias de nicho, localización de necesidades específicas no atendidas adecuadamente por las compañías locales apalancándose en los costos bajos en I&D y manufactura, de este modo teniendo la capacidad de personalizar a menor costo.

¹ The Fortune Global 500 es una publicación que contiene el ranking anual de las compañías más grandes del mundo en cuanto a ganancias/ingresos.

4. Construcción de una marca global, vía Innovaciones disruptivas, escalables y sostenibles, determinando de inversiones en I&D para desarrollar su capacidad orgánica para competir, aprovechamiento de talento científico considerablemente más barato respecto a la de los países desarrollados. Por otro lado, también se construye vía acertadas adquisiciones para obtener una marca estratégica y asegurar conocimiento de mercado, tecnológico y gerencial.

La importancia de construir una marca global radica en que actualmente hay suficientes bienes en el mundo y siempre hay empresas que los pueden hacer más barato, además que genera un círculo virtuoso de mayores beneficios pues al tener una marca fuerte genera mayores ganancias que permite hacer mayor inversión en I&D creando productos con mayor valor agregado fortaleciendo nuevamente la marca. Cabe resaltar que las 2 últimas estrategias además de que son más sostenibles en el tiempo, son estrategias distintas a las usadas por las empresas transnacionales tradicionales.

Estas 4 estrategias nos dejan 3 importantes lecciones para las empresas que quisieran dar el salto para ser una multinacional emergente: (i) no sobre-expandirse inicialmente, (ii) no quedarse quieto (innovar siempre pero con cuidado) y (iii) tomar una visión a largo plazo.