

A internacionalización de servizos

Description

Afortunadamente, durante as últimas décadas comprobamos como Estado español ao amparo da entrada na UE, comezou a remontar no ranking das potencias comerciais mundiais. Se observamos as exportacións de produtos comprobaremos que estamos no posto 17, e en importacións na posición 12, de aquí ven o importante déficit exterior a día de hoxe. En servizos somos un chisco máis competitivos (posto 7 en exportacións e 10 en importacións) a pesares das dificultades nesta materia.

Ao falar de servizos referímonos por exemplo ao transporte, a consultoría ou o turismo, e outras actividades polo estilo que non nos chegan empaquetadas e que teñen un forte contido inmaterial. Ao analizar cada actividade en concreto veremos que o tema da exportación de servizos empeza a ser algo complexo. É difícil crear negocio no exterior a través da exportación tradicional, tal e como se ven facendo con moitos produtos materiais. Como máxima diremos que fai falla que a compañía se desprece se quere vender o seu saber facer.

Pero ademais, hoxe en día está moi manido falar de “produtos globais”. A tendencia é sempre teimuda a falar de produtos que poden ser globais, pero globalizar servizos é menos doado. Para globalizar servizos hai que falar de estratexia “glocal”. É dicir, a estratexia elixida, a implantación, selección de mercados, e cobertura xeográfica, si que pertence a unha estratexia de globalización, pero en cambio unha vez no país o marketing mix, os produtos, o deseño, a loxística, a presentación hai que adaptalas ao cliente local. Por exemplo en China están todas as grandes empresas de distribución pero Carrefour tivo que adaptar moito os seus produtos. É preciso vender o peixe vivo, e o arroz véndese en sacos de vinte e cinco quilos. No mundo do servizos, esta actitude é aínda máis unha constante.

En que se fixan as empresas de servizos que queren internacionalizarse? Primeiro nos recursos para chegar ao mercado elixido. Un mercado pode ser importante pero a compañía ten que ver se ten os recursos para entrar no mercado. Necesitase moito tempo e moita paciencia. E contar con varias estratexias de libro. Cando un mercado é moi importante e temos suficientes recursos, a experiencia nos di que hai que entrar vía adquisición ou compra. Cando hai mercados moi estratéxicos pero non estamos preparados hai que buscar fórmulas intermedias (ben con socios locais, asociacións, joint ventures, etc), e logo a entrada gradual nos di cal debe ser o noso destino.

Moitas empresas de tecnoloxía desprazan técnicos para proxectos, e cando se acaba o proxecto regresan sen sacarlle maior partido a esa experiencia e aproveitar esa implantación puntual, que é a fin de contas deixa moito camiño andado.

En definitiva, unha empresa pode optar por distintas estratexias sempre e cando teña os recursos suficientes. Como se poden utilizar varias estratexias? Que hai que ter en conta? Basicamente a graduación da estratexia depende da necesidade de control existente por parte do empresario sobre a súa propiedade. As empresas teñen tendencia a usar os menores recursos e a confiarlle a poucas persoas a implantación orgánica, o que dá pobres resultados. Se os servizos son difíciles de exportar, sobre todo por ser bens intanxibles, hai que buscar fórmulas de control con maior presenza de capital.

O típico no que se soe denominar en inglés “utilities”(gas, auga e outros servizos), é a adquisición de forma gradual tal e como fixo Telefónica en América Latina. Ata que chegados a certo nivel de evolución se necesita consolidar o investimento, dándose así o segundo paso que é absorción de un gran competidor para incrementar a cota de mercado. No caso de Telefónica foi BellSouth (o segundo operador en moitos países) para chegar a ser unha verdadeira multinacional. O BBVA compra bancos locais. A idea orixinaria é comprar unha empresa local, pero implantar a marca global. É dicir, unha estratexia de implantación da marca global a través de compra de marcas locais. Santander fai o mesmo en todo o mundo, sen descoidar que hai moita sensibilidade en temas de servizos e teñen forte carga emotiva, de forma que paulatinamente se incorpora a marca global ao logo orixinario, por exemplo Santander-Abbey ou Santander-Totta. Trátase dun co-branding, que permite implantar a marca de forma rápida. Son políticas de adquisición.

Normalmente os mercados están saturados e son moi competitivos. Máis aínda para compañías vidas do exterior. E por iso é necesario mercar unha empresa local. Pero cando iso non é posible, as alianzas comerciais, ao estilo ALSA son un bo exemplo. A implantación en China da “Imperial Line”, que aquí en Galiza se denomina “Supra”, ou o exemplo das

cadeas hoteleiras en Cuba, con contratos de xestión coa administración cubana ou joint ventures, son bos exemplos. Formalizar un contrato, é unha alternativa boa en troque de crear unha nova empresa, aínda que sexa propia. As Licencias ou franquicias, son os exemplos máis palpables e hai sectores de consultaría ou servizos informáticos que o están a usar con frecuencia, aínda que o máis popular é o está sendo a franquicia. Habendo recursos a mesma empresa desenvolve a súa rede de franquiciados, senón é preciso botar man dun “master franquicia” (unha empresa local que sexa ela a que desenvolva a marca) tal e como fai Roberto Verino.

Unha empresa pode desenvolver varios sistemas de internacionalización ao mesmo tempo, por exemplo, Zara que implanta tendas propias porque necesita controlar o formato de negocio. Pero en determinados países hai que pensar en outras formas graduais, e non lle treme o pulso á hora de buscar socios intermediarios, aos que logo lles comprará as tendas tal e como fixo en Rusia.

Agora ben, todas estas estratexias dependen sempre das capacidades, entre elas a valentía e a capacidade para adoptar decisións con risco. E como non, do factor de sempre, os recursos económicos.

[Acceso ao artigo orixinal no repositorio web 1998-2012](#)

APARTADOSTEMATICOXEOGRAFICOS

Outros ARQUIVO

IDIOMA

Galego

Date Created

Xullo 23, 2010

Meta Fields

Autoria : 3746

Datapublicacion : 2010-07-23 00:00:00