

# Haciendo crecer su negocio a través del comercio internacional





## A pesar del débil optimismo global y las crecientes barreras al comercio, la tecnología y el potencial de crecimiento están impulsando los negocios internacionales.

Las empresas que se expanden a nuevos mercados siempre necesitaron mantener su atención en dos horizontes: los objetivos a largo plazo y los desafíos a corto plazo. En el cambiante entorno de comercio, donde domina la incertidumbre, ese doble enfoque necesita estar más agudizado que nunca.

Esta paradoja se resalta en nuestro último International Business Report (IBR). Mientras que el optimismo global siguió cayendo en la primera mitad del 2019 a 32%, con la incertidumbre económica y política afectando el ánimo, las expectativas netas de exportación para los próximos 12 meses se mantuvieron bien, en un 21% sin cambios. Incluso hubo incrementos modestos en los países del ASEAN y Norteamérica, de 6 y 4 puntos porcentuales respectivamente.

**Francesca Lagerberg, líder global de capacidades de la red de Grant Thornton, dice:**

“Las empresas hoy se conciben con ambiciones globales a medida que la tecnología disminuye muchos de los obstáculos que alguna vez impedían el crecimiento internacional. Aunque esta tendencia vaya a continuar, las empresas tienen que lidiar con una multitud de factores políticos y económicos en su lugar, más recientemente en la guerra comercial entre China y EEUU, y la amenaza del proteccionismo creciente.”



## Cosechando los beneficios de la expansión internacional

Las robustas expectativas de crecimiento internacional pueden ser explicadas de varias maneras.

En primera instancia, las restricciones de mercados domésticos y actuales siempre empujarán a los negocios a crecer en forma internacional. Paz Malubay, Directora de Business Processing Outsourcing en Grant Thornton Filipinas, dice: “Por un lado, al expandirse a nuevos mercados está reduciendo el riesgo de que las cosas no salgan tan bien en su mercado actual. Los negocios en crecimiento necesitan globalizarse o se van a ver encerrados.”

La expansión internacional ofrece oportunidades evidentes de generación de ingresos. La clase media creciente en mercados emergentes – particularmente en Asia Pacífico – promete crecimiento en aumento; las empresas exitosas quieren establecerse allí en forma temprana para satisfacer las demandas del mercado y tener ventaja por sobre sus competidores.



## Superar las barreras del comercio internacional

Mientras que las empresas son impulsadas por lo posible, las barreras políticas de entrada están en crecimiento. La Comisión Europea identificó 45 nuevas barreras al comercio impuestas en países fuera de la UE en 2018, llevando el total a un récord de 425 medidas en 59 países distintos.

Mientras tanto, en la última encuesta del IBR, cuando se les preguntó cuáles eran las barreras externas a la expansión internacional más significativas, 25% de los líderes de negocios citaron los aranceles, 23% citó las restricciones regulatorias, 20% la complejidad burocrática y 20% la incertidumbre política.

“Lo más difícil con lo que hay que lidiar es la incertidumbre,” dice Littlewood. “Donde hay certeza, cual sea el arancel, se puede responder. Se puede mitigar, ya sea trabajar sobre el precio u otra cosa.”

**Christoph Schmidl, Director de Outsourcing en Grant Thornton Austria, dice:**

“Dentro de la UE la incertidumbre de Brexit es desafiante, como lo son todas las disputas de comercio en todo el mundo. Para una empresa es complicado calcular los riesgos. Si las empresas están pensando en ingresar a un nuevo mercado, van a postergar la decisión hasta que haya claridad.”

Existen formas alternativas de abordar el tema. Cuando hay una gran incertidumbre, las empresas podrían considerar ingresar usando un socio comercial o posiblemente aún un contrato de licencia con un proveedor existente.

La necesidad y el apetito de hacer negocios en una región normalmente superará las tormentas o ciclos políticos y geográficos, dice Dickson.

“Entrar a un nuevo mercado con ciclos de negocio que acentúan las barreras de entrada no es terreno fácil. En términos burocráticos, a veces es algo dado en los negocios. Lo tiene en todos lados y lo tiene más en algunos países que en otros. Tiene que tenerlo en cuenta. Las empresas tienen que trabajar muy de cerca con embajadas, consejos y cámaras de comercio que puedan ayudar a navegar la complejidad de las regulaciones y la burocracia.”

**Andrew Dickson, Director de Relaciones Internacionales en Grant Thornton Austria, dice:**

“Cuando mira la cadena de suministro global, quiere estar un paso adelante del mercado y asegurarse de que ya está instalado y listo para cuando lleguen los nuevos clientes.”

Más allá de alcanzar mayores ventas, construir una presencia en nuevos mercados puede beneficiar a las empresas proveyendo acceso a financiación, regímenes fiscales de apoyo y propiedad intelectual, además de marcar terreno para una mayor expansión en la región.

**Malubay dice:**

“Las empresas obtienen diferentes inputs de nuevos mercados. Hay oportunidades de aprendizaje constantes.”

El acceso a nuevas ternas de talento es otro factor.

**Dr Tim Klatt, Director de Servicios Forenses de Shanghai en Grant Thornton China, dice:**

“El talento ejecutivo en China continúa volviéndose más preciso y mejor. La generación que estudió en el extranjero ha escalado los puestos y ahora están en la alta y media gerencia – eso es algo que las empresas occidentales reconocen.”

Aún más importante, la necesidad de globalizarse está respaldada por una mentalidad de que el crecimiento internacional es alcanzable.

**Simon Littlewood, Director de Servicios de Crecimiento en Grant Thornton Reino Unido, explica:**

“Hay tantos ejemplos de empresas que han comercializado con éxito en el extranjero, o para las cuales las barreras internacionales no hacen la diferencia, que hay una confianza subyacente al abordar el comercio internacional.”

Sin embargo, cada nuevo mercado puede sentirse como un paso hacia lo desconocido. Mientras que las empresas pueden ya tener una presencia a lo largo de la cadena de suministro, una falta de familiaridad con el territorio no es un desafío que las empresas deban tomarse a la ligera. Junto con esto está la incertidumbre del contexto de comercio actual, con el último IBR presentando la incertidumbre económica como una restricción al crecimiento con un 46% neto. Las empresas que estén por volverse globales tienen trabajo por delante.



## Tomarse el tiempo para prepararse

Mientras que los líderes cuidadosos retrasan la entrada a los nuevos mercados, muchos están preparando su cultura, desarrollo de habilidades u operaciones internas, permitiéndoles hacer inversiones con mayor confianza cuando la certeza vuelva.

### Littlewood dice:

“Si está barajando el entrar a un nuevo mercado, pero todavía no queda claro cuál será el régimen impositivo, un buen uso de su tiempo sería asegurarse de que la implementación de su sistema de planificación de recursos empresariales y las eficiencias operacionales de su producción sean lo más eficientes posibles. Cuando emerja la certeza, sabrá que tiene la mejor plataforma sobre la cual construir.”

Entender los nuevos mercados puede ser complicado para las empresas, en particular aquellas mudándose o expandiéndose en Asia, dice Klatte.

“Hay muchas divisiones culturales ya que la región es muy diversa, no solo en lo cultural sino también en pensamiento y prácticas de negocio, y es un desafío para las empresas sentando campamento en Asia. No puede, por ejemplo, ubicar su sede central en Tokyo y pensar que ya está cubriendo toda la región asumiendo que existe una solución única.

Es alentador, de todas formas, que cada vez más CFOs y CEOs de firmas americanas estén haciendo viajes regulares a China. En un momento se era relictante a visitar, pensando que mientras que el negocio generara dinero no era necesario ir a China. Hoy en día los ejecutivos están visitando varias veces al año, poniendo el entender el mercado como prioridad.”



## Diseñando una estrategia exitosa

Ya sea que la expansión empiece como parte de un plan o de una oportunidad no solicitada, una estrategia es crucial para sostener el crecimiento en nuevos mercados y resistir el riesgo.

“Las empresas deberían siempre inclinarse hacia el progreso y alcanzar sus metas a largo plazo,” dice Malubay. “Es como un viaje. Puede haber algunas montañas altas que haya que subir. Debería involucrar estrategia y un poco de comprensión del manejo del tiempo.”

Los líderes tampoco pueden ignorar sus negocios existentes, el tener un nivel de madurez y estabilidad establecidas en casa u otros mercados internacionales existentes provee una base.

### Malubay agrega:

“Tiene que reforzar el donde está ahora también. En las Filipinas, las empresas también están construyendo sobre sus mercados domésticos, para mitigar el riesgo que viene con el cambio global.”

Es muy importante que las empresas investiguen los mercados en los cuales están ingresando. Schmidl dice:

“Necesitan saber acerca de sus competidores, la cultura, las circunstancias políticas y económicas. Necesitan estar bien preparadas. Hemos visto muchas empresas intentando ingresar a nuevos mercados y si no están preparadas no funciona. La mayoría de ellas invertirá dinero y detendrá su actividad en poco tiempo.”

Erste Bank es un negocio que ejecutó una estrategia sustentable a través de su expansión a Europa central y del este.

### Schmidl dice:

“Fueron temprano, tuvieron coraje y fueron en condiciones. Había una clara brecha de financiación para las empresas y las personas que querían un nuevo tipo de financiación, la cual Erste Bank pudo llenar. Se posicionaron como un fuerte banco austríaco, asociándose con fuertes jugadores locales en esos mercados y se diferenciaron de los bancos puramente domésticos.”

Una empresa de manufactura del Global Fortune 500 ha estado comprometida con el mercado chino por varias décadas.

### Klatte dice:

“Invirtieron a largo plazo, y se adaptaron para seguir el modelo chino de desarrollo y progreso. A medida que China ha desarrollado y madurado, también lo ha hecho el modelo de negocio al servicio de China.”

Cuando esta empresa llegó por primera vez a China, estaban exportando a los Estados Unidos por estrategias eficientes en costos. Luego, a medida que China se transformó en un mercado de consumo, diversificaron su propósito. En los últimos años la empresa ha abierto varias plantas, ha formado asociaciones con clientes clave, joint ventures y acuerdos estratégicos para acelerar el crecimiento en el país. En 2017 abrió su primer sede regional de Asia Pacífico y la segunda sede global en Shanghai.

También es valioso traer gente de diferentes industrias que ya están trabajando en sus mercados potenciales y tomar opiniones sobre su actividad. Littlewood dice:

“Tome la planificación del negocio, el análisis del mercado, y mézclelo con experiencia directa. Su estrategia puede estar informada por gente que ha estado construyendo y desarrollando negocios en ese lugar.”

Entender nuevos mercados puede ser un problema también para las empresas en crecimiento.



Una de las razones por las cuales la nube es tan importante es porque provee una pila de diferentes productos con una infraestructura de bajo costo, permitiéndole a las empresas alcanzar mercados internacionales muy rápidamente.

Mientras que la política y la economía exacerbaban los desafíos en el ambiente actual, el inevitable crecimiento de la tecnología ha facilitado el comercio a un ritmo inesperado en los últimos años. Información del IBR muestra que las intenciones globales de inversión en tecnología se han mantenido durante la primera mitad del 2019 a un 43% neto, mientras que en los servicios profesionales y financieros, las intenciones de inversión en tecnología aumentaron 6 y 10% respectivamente.

Fergus Condon, Director del grupo de tecnología de Grant Thornton Irlanda, cree que el desarrollo más importante ha sido la nube y su profesionalización durante los últimos tres años. La adopción de la nube ha sido empinada; los ingresos del mercado global de la nube pública alcanzarán \$258 billones de dólares en 2019, por encima de los \$154 billones del 2017. Una razón por la cual la nube es tan importante es porque provee una pila de diferentes productos con una infraestructura de bajo costo, permitiéndole a las empresas alcanzar mercados extranjeros rápidamente.

**Condon dice:**

“Es la columna vertebral que permite que muchas otras tecnologías sucedan. Y es la tecnología que hizo que todas las empresas sean empresas globales desde el día uno si así lo decidieran. Uno podría decir que aunque no lo decidieran, deberían serlo, porque aunque se consideraran sólo un negocio doméstico, seguramente estarían compitiendo con alguien de otra jurisdicción que provee un servicio o producto similar en su país. Si están usando la nube para hacerse globales, está en desventaja inmediata.”

CrossKnowledge es una empresa de aprendizaje digital basada en Francia que provee soluciones de aprendizaje a distancia para ayudar a las empresas a entrenar a sus empleados. Fue un adoptador temprano de la nube y eligió desarrollar software como servicio (SaaS) en 2009, permitiéndole modificar su estructura de costos y expandir su alcance a clientes internacionales. En pocos años, aumentó sus usuarios de alrededor de 500.000 a más de 5 millones en seis continentes.

Como una pieza crítica de la infraestructura, la nube ha abierto el paso a otras herramientas de mejora del comercio como el software de compliance y contratos inteligentes, que pueden reducir el tiempo de administración y costos del negocio.

Condon cree que la próxima gran pieza transformativa de la tecnología podría ser el 5G y, emparejado con la nube, robótica e inteligencia artificial, potencialmente podría facilitar cualquier tipo de procedimientos médicos o de ingeniería en forma remota con precisión en tiempo real.

**Dickson dice:**

“Uno de los desafíos de las firmas que querían expandirse internacionalmente hace 10 años era la transparencia. La tecnología ahora permite ver hasta el detalle más pequeño de cualquier actividad o proceso en el mundo en tiempo real, desde el confort de su oficina, ya sea en Viena, Silicon Valley o China. Le permite a las compañías exportadoras monitorear, administrar e intervenir de ser necesario.”



## Añadir valor con tecnología

Entender a sus clientes cuando avanza hacia nuevos mercados es muy importante, por lo que las diferencias culturales pueden presentar una barrera.

**Littlewood dice:**

“Una de las áreas clave en la cual la tecnología ha mejorado los negocios internacionales fue ayudar a integrar el diseño, agregando valor en cada punto del customer journey. Donde hay una brecha, la tecnología puede ayudar. Por ejemplo, la capacitación de personas locales o llamados semanales de actualización global via Skype. La tecnología facilita el enfoque en la experiencia del consumidor y la posibilidad de los clientes de dar feedback acerca de cómo se sienten con el servicio que se les dio.”

Empresas de todo tipo pueden buscar distintos modelos para ingresar a mercados que sean correctas para ellas en esa ubicación. Pero todas ellas, dice Lagerberg, necesitan quedarse a largo plazo.

“Necesitará tener un plan de inversión robusto que lo respalde porque sólo ingresa a un mercado una vez. Si va a hacerlo bien, necesita un modelo de negocio flexible y escalable. La incertidumbre y los imprevistos suceden. Necesita poder ver cómo crecer cuando la situación es buena y qué hacer cuando las condiciones cambian.”



