

GESTIÓN DE RIESGOS EN ENTORNOS INTERNACIONALES

La internacionalización de una empresa amplía sus oportunidades de crecimiento, pero también incrementa su exposición a diversos tipos de riesgos. A diferencia de los riesgos operativos locales, los riesgos internacionales son más complejos debido a la multiplicidad de factores externos sobre los cuales la organización tiene poco o nulo control.

Según Miller (1992), los riesgos en entornos internacionales pueden clasificarse en tres grandes grupos:

a) Riesgos del entorno general.

Estos riesgos están relacionados con factores macroeconómicos, políticos y legales. Afectan a todas las empresas que operan en un país determinado.

- Políticos: inestabilidad gubernamental, cambios de régimen, nacionalización, expropiación o conflictos armados.
- Macroeconómicos: inflación, devaluación, crisis financieras, restricciones a la repatriación de utilidades.
- Legales y regulatorios: cambios abruptos en leyes fiscales, laborales, ambientales o comerciales.

Ejemplo: En la última década, varias empresas transnacionales como ExxonMobil y Cemex enfrentaron la nacionalización de sus activos en Venezuela, perdiendo control operativo y capital invertido. Esta situación generó litigios internacionales y es un ejemplo clásico del riesgo político y legal en mercados con alta intervención estatal.

b) Riesgos del sector o industria.

Son riesgos propios del entorno competitivo y regulatorio de un sector específico en un país o región.

- Regulaciones sectoriales cambiantes.
- Aparición de competidores locales con subsidios gubernamentales.
- Restricciones técnicas o sanitarias.
- Conflictos laborales o sociales propios del giro de la empresa.

Ejemplo: Empresas del sector alimentario que exportan a la Unión Europea enfrentan estrictas regulaciones sanitarias que pueden variar por producto y país, afectando sus operaciones si no se cumplen.

c) **Riesgos internos de la empresa en el país de destino.**

Estos riesgos derivan de las decisiones estratégicas de la propia empresa, su conocimiento del mercado y la capacidad de adaptación.

- Mala elección del socio local.
- Inadecuada selección del modo de entrada.
- Falta de adaptación cultural o errores de marketing.
- Problemas logísticos o de recursos humanos.

Ejemplo: Walmart fracasó en Alemania al no adaptar sus prácticas de servicio al cliente y modelo operativo al entorno cultural germano, lo que le generó pérdidas y eventual retiro del país.

Estrategias de mitigación

La gestión estratégica del riesgo en entornos internacionales requiere:

1. Diagnóstico previo con herramientas como PESTEL, CAGE y análisis del país.
2. Diversificación geográfica, evitando depender de un solo país.
3. Contratación de seguros internacionales (riesgo político, tipo de cambio, crédito).
4. Cláusulas contractuales claras con socios locales.
5. Uso de inteligencia de mercados y monitoreo continuo de indicadores clave.
6. Capacitación intercultural y planes de contingencia.

“Internacionalizarse implica aceptar un nuevo perfil de riesgo; la clave está en anticiparlo, distribuirlo y gestionarlo con criterio estratégico” (Kotabe & Helsen, 2022, p. 406).

Referencia:

Kotabe, M., & Helsen, K. (2022) International marketing (7.^a ed.). Estados Unidos. Wiley.