

## HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS DE DIAGNÓSTICO GLOBAL

Al diseñar una estrategia internacional, las organizaciones necesitan herramientas que les permitan analizar el entorno de entrada, las barreras contextuales y las rutas estratégicas más viables. Dos de las herramientas más relevantes en este ámbito son el modelo CAGE de Ghemawat (2001) y la matriz de modos de entrada internacionales, propuesta por Root (1994).

### MODELO CAGE

Como ya lo mencionamos, el modelo CAGE identifica cuatro dimensiones fundamentales que influyen en la complejidad de ingresar a un mercado extranjero:

- Cultural: diferencias en idioma, religión, valores, costumbres, normas sociales.
- Administrativa: estructuras legales, sistemas regulatorios, políticas públicas, tratados.
- Geográfica: distancia física, clima, infraestructura, conectividad.
- Económica: diferencias en ingreso per cápita, desarrollo económico, costo laboral.

Este modelo permite visualizar qué tan “lejano” es un país destino respecto al país de origen, no solo en términos físicos, sino institucionales y culturales.

**Ejemplo aplicado:** Una empresa mexicana que desea entrar al mercado estadounidense enfrenta una baja distancia administrativa (por el T-MEC) y económica, pero una distancia cultural media y geográfica baja. Por tanto, podría planificar una entrada rápida y con pocos ajustes en su estrategia operativa.

“El modelo CAGE permite cuantificar las distancias institucionales y culturales entre países para facilitar decisiones estratégicas de entrada” (Ghemawat, 2001).

### MATRIZ DE MODOS DE ENTRADA INTERNACIONAL

Esta herramienta permite elegir la estrategia de entrada más adecuada al mercado internacional, considerando el grado de control deseado, la inversión requerida y el riesgo aceptable. Según Root (1994), los principales modos son:

1. Exportación directa o indirecta: Menor riesgo e inversión. Control limitado sobre el producto y el cliente final. Común en etapas iniciales de internacionalización.
2. Licencias y franquicias: Se cede el derecho de uso de la marca o tecnología a un tercero local. Ingreso más rápido, pero con menor control. Útil para productos con fuerte reconocimiento de marca.
3. Alianzas estratégicas / Joint ventures: Asociación con una empresa local para compartir riesgos, conocimientos y beneficios. Requiere confianza mutua y reglas claras. Beneficios en contextos regulatorios restrictivos.
4. Filial o subsidiaria propia: Requiere alta inversión, pero ofrece control total. Adecuado para empresas con experiencia internacional y objetivos de largo plazo.

| Modo de entrada         | Inversión requerida | Control | Riesgo |
|-------------------------|---------------------|---------|--------|
| Exportación             | Baja                | Bajo    | Bajo   |
| Licencia / Franquicia   | Media               | Bajo    | Medio  |
| Alianza / Joint Venture | Media               | Medio   | Medio  |
| Filial propia           | Alta                | Alto    | Alto   |

**Ejemplo aplicado:** Una empresa de cosméticos sustentables desea ingresar a Perú. Al contar con experiencia exportadora, opta por establecer una alianza con una cadena local

de farmacias. Esto le permite mantener una presencia directa en punto de venta sin asumir por completo los riesgos logísticos y regulatorios.

“La elección del modo de entrada determina no solo la estructura operativa en el país destino, sino también el grado de aprendizaje organizacional y reputación internacional alcanzable” (Root, 1994).

**Referencia:**

- Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters: The hard reality of global expansion*. Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Estados Unidos. Lexington Books.