

*« Los efectos del nuevo contexto de los negocios internacionales  
sobre los procesos de gestión empresarial»*

**En vista de la obtención del título de:**

*“Magíster en Logística”*

**por**

**Federico Boretto**

**Tesis presentada ante el jurado:**

**Profesor Renato GUIMARAES :**

**Director de Tesis**

**Profesor Thierry JEAN :**

**Director del Grupo ESIDEC**

**Profesor Jean-François BALTER :**

**Profesor de la ESIDEC**

**Conferencista de la Universidad de Metz**

## Indice

|  |            |
|--|------------|
| <b>I)- Introducción .....</b>                                    | <b>1</b>   |
| <b>II)- Descripción del nuevo contexto económico global.....</b> | <b>3</b>   |
| Características de la nueva economía mundial.....                | 3          |
| Motores de la Globalización .....                                | 6          |
| Impacto de la globalización sobre países y empresas .....        | 12         |
| Sociedad del conocimiento y economía digital.....                | 21         |
| Conclusión.....  | 32         |
| <b>III)- La internacionalización de la empresa.....</b>          | <b>33</b>  |
| Causas de la internacionalización .....                          | 33         |
| Diseño de la internacionalización .....                          | 40         |
| Aplicación a Pymes .....   | 59         |
| Conclusión.....  | 65         |
| <b>IV)- Desarrollo de un plan de internacionalización .....</b>  | <b>67</b>  |
| Planificación estratégica global .....                           | 67         |
| Estrategia de organización .....                                 | 80         |
| Estrategia de producción.....                                    | 94         |
| Estrategia de marketing.....                                     | 106        |
| Estrategia de administración de los recursos humanos .....       | 117        |
| Estrategia de administración de las finanzas .....               | 126        |
| Conclusión.....  | 137        |
| <b>V)- Conclusión final .....</b>                                | <b>140</b> |
| <b>VI)- Citas Bibliográficas .....</b>                           | <b>142</b> |

## **I)- Introduccion**

Las transformaciones ocurridas a nivel mundial en el ámbito económico, político, cultural y social han motivado diversos estudios con el propósito de analizar los efectos que estas transformaciones tienen sobre el accionar y el desempeño del hombre en todas sus facetas.

En este contexto, nuestro estudio busca, por un lado presentar una descripción del estado actual del mercado internacional analizando las consecuencias que este nuevo estado tiene para los países y las empresas como así también la forma en que estos han reaccionado para seguir siendo competitivos, y por el otro, resaltar el rol esencial que ha adquirido la Logística como herramienta clave para competir en el actual mercado mundial. Existen dos variables que toda empresa que quiera competir hoy en día no puede dejar de lado, estas son: el tiempo y los costos. Es por ello que la Logística se ha transformado en la clave para ser competitivos en la actualidad, ya que la misma podemos definirla como la ciencia que estudia y desarrolla todas aquellas actividades cuyo objetivo es la reducción de costos y tiempos con el fin de optimizar la eficiencia de los procesos y , de esta manera, mejorar sus resultados. Tomando en cuenta este concepto, podemos afirmar que la Logística es aplicable a todas las actividades de una empresa.

A los fines de lograr los objetivos mencionados, hemos dividido nuestro estudio en tres partes. La primer parte consiste en una descripción del nuevo contexto económico global, para lo cual analizamos las características de la nueva economía mundial, los motores de la globalización, los efectos de la globalización sobre los países y empresas, y lo que se ha dado en llamar "sociedad del conocimiento y economía digital". La segunda parte estudia el proceso de internacionalización de las empresas. Para ello realizamos una descripción de las causas de dichos procesos, de sus etapas, y un análisis del nuevo rol que deben cumplir las Pymes para insertarse en este proceso. En la tercer parte se desarrolla un plan de internacionalización compuesto por: una planeación estratégica global, una estrategia de organización, de producción, de marketing, de administración de los recursos humanos y de administración de las finanzas.

Finalmente, desarrollamos una conclusión con el propósito de integrar las ideas expuestas y los objetivos propuestos en este trabajo.

## **II)- Descripción del nuevo contexto económico global**

El contexto económico global ha experimentado durante estos últimos años una serie de transformaciones estructurales que le han aportado nuevas características, las cuales resultan imprescindibles conocer para comprender el nuevo funcionamiento de este contexto y adoptar las medidas y cambios necesarios para competir exitosamente. A fin de aproximarnos a dicho conocimiento y comprensión describiremos las características de la nueva economía mundial, los motores de la globalización, el impacto de ésta sobre los países y empresas y por último lo que se ha dado en llamar sociedad del conocimiento y economía digital.

### **II.1)- Características de la nueva economía mundial (1)**

La nueva economía mundial presenta las siguientes características:

- **Mercados globalizados y economías internacionalizadas**

El proceso de globalización e internacionalización de las economías no es nuevo sino que ya existía desde la década de los años cincuenta. No obstante lo que hoy hace que este proceso tenga tanta repercusión en la economía mundial es su velocidad e intensidad con que se expande. Prueba de ello es el incremento de la inversión directa de los países industriales en el exterior que creció seis veces entre 1980 y 1992, o el aumento de las importaciones provenientes de Japón y de países del sudoeste asiático en Estados Unidos que pasó del 6% en 1980 al 22% en 1992.

Este proceso de globalización e internacionalización tiene como consecuencia un incremento exponencial de la competencia en los distintos sectores de las economías. Ello ha obligado a las empresas a implementar medidas que le posibiliten mejorar su competitividad y de esta manera “sobrevivir” al cambio estructural de sus sectores caracterizado por una mayor concentración de la participación de mercado entre unas pocas empresas, aquellas que han sabido identificar e implementar los cambios necesarios, y la desaparición de aquellas

otras que no han podido afrontar las exigencias de esta nueva competencia mundial.

La expansión veloz e intensa de la globalización es impulsada por factores diversos que interactúan en forma compleja. Estos factores podemos reunirlos en cuatro grupos:

1. El mercado:  
Convergencia de las necesidades.  
Consumidores internacionales.  
Canales de distribución.
  
2. Mecanismos económicos:  
Economías de escala.  
Finanzas globales.  
Transporte e infraestructura.  
Nuevas tecnologías.  
Interdependencia entre países.
  
3. El gobierno:  
Apoyo a las empresas.  
Bloques regionales de comercio.
  
4. Estrategias empresariales:  
Internacionalización.  
Seguir a los competidores.  
Penetración en nuevos mercados.

- **Exceso de oferta y guerra de precios**

En distintos sectores de las economías se registra un exceso de capacidad lo que provoca fuertes guerras de precios. Este exceso de oferta puede ser causado por distintos factores. A nuestro juicio, hoy en día, el principal factor es la formación de bloques regionales que al disminuir o eliminar las barreras arancelarias, cuantitativas y para-arancelarios para el comercio entre los países miembros incrementan la ofertas de las economías nacionales al facilitar el ingreso de nuevas empresas. Además estos bloques tornan más competitivas a la economías nacionales lo que estimula las exportaciones no sólo a los otros países socios sino también a países no miembros generando en ellos también

un exceso de oferta. No obstante cabe destacar que a largo plazo tiende a producirse un proceso de ajuste con motivo del cual sólo quedarán las empresas realmente competitivas. Este exceso de oferta, tal como dijimos, ocasiona guerra de precios que deterioran la rentabilidad de las empresas e inicia lentamente el proceso de ajuste. Esta situación se acentúa notablemente cuando existe recesión y consecuentemente caída de la demanda.

- **Existencia de una doble competencia global: por una lado entre las empresas de un mismo sector, y por el otro entre países.**

La rivalidad entre empresas no es novedad, lo que sí resulta novedoso es la competencia entre países. La competencia no es sólo en el ámbito fiscal con el fin de atraer la inversión extranjera como ocurría años atrás. En la actualidad la competencia se da en un sentido más amplio, concretamente se refiere a la capacidad de un país para generar condiciones que estimulen a sus empresas a ser competitivas en este nuevo escenario mundial.

Estas condiciones comprenden, además de las medidas de carácter fiscal, las políticas educativas, sanitarias y de investigación entre otras. Antes estas políticas se diseñaban sin tener en cuenta su utilidad para las empresas y el modelo productivo del país. Hoy, en cambio, si un país quiere ser competitivo en el largo plazo es esencial que al momento de formular dichas políticas evalúe cuáles serán sus efectos sobre el desempeño de las empresas y del país en su conjunto a fin de asegurar que en el futuro será capaz de ofrecer a las empresas un entorno que las estimulará a competir en forma eficiente y a nivel mundial.

- **Aumento de la concentración de la actividad económica de mayor valor agregado en las grandes empresas internacionales**

Competir a nivel global exige, en principio, para las empresas una cierta capacidad y dimensión debido a motivos de carácter económicos como por ejemplo el alto nivel de inversión y por lo tanto de capital para desarrollar actividades de I&D. El proceso de globalización estimula a las grandes empresas internacionales, que son las que reúnen las condiciones por su

capacidad y dimensión, a concentrarse en las actividades de mayor valor agregado y tercerizar todas aquellas de menor valor que numerosas empresas de distintas partes del mundo pueden llevar a cabo. Esta situación no implica necesariamente que las pequeñas y medianas empresas vayan a extinguirse. Si estas empresas quieren sobrevivir deberán internacionalizarse para lo cual tendrán que formar e integrar redes internacionales que generen economías de escala externas que permitirán a estas empresas transformarse en empresas altamente competitivas.

- **Ausencia de organismos supranacionales (2)**

Los agudos y reiterados desequilibrios económicos y financieros ocurridos durante la década del noventa son una prueba evidente de la ausencia de organismos supranacionales. Junto con la internacionalización de la economía no se han desarrollado instituciones de carácter supranacional que velaran por aquellos bienes públicos e internacionales tales como la estabilidad del sistema financiero, los tipos de cambio, reglas comerciales claras, etc.. Los gobiernos nacionales se han visto limitados en su poder para prevenir y corregir las inestabilidades de la economía mundial producidas por fuerzas económicas-financieras cuya influencia desborda los límites nacionales.

## **II.2)- Motores de la Globalización (3)**

En el apartado anterior vimos que una de las principales características de la nueva economía mundial es su globalización. Entendemos por globalización aquel proceso caracterizado por la creciente convergencia de diversos aspectos de la economía de un elevado número de países. Ejemplos de estos aspectos son: la liberalización de los flujos financieros, la eliminación de las barreras comerciales, los gustos de los consumidores, la interdependencia de las políticas económicas de los países, las tendencias tecnológicas, los sistemas de comercialización, etc. La globalización de la economía es un fenómeno complejo y multidimensional en continuo avance.

La globalización de la economía es impulsada por diversos motores entre los cuales tenemos:

- 1)- Expansión internacional de la empresa.
- 2)- Mundialización de las finanzas.
- 3)- Nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas.
- 4)- Convergencia de sistemas económicos.
- 5)- Bloques regionales y rivalidad global.
- 6)- Deslocalización, tercerización y crecimiento de los servicios.

A continuación describiremos cada uno de estos motores:

### **1)- Expansión internacional de la empresa**

La disminución de los costos de transporte y comunicaciones y la propagación mundial del libre comercio ha estimulado la expansión del proceso de internacionalización de las empresas lo que ha provocado, a su vez, un gran incremento de los flujos comerciales y de inversión extranjera directa. El proceso de internacionalización ha llevado a las empresas a elaborar su planificación, prescindiendo de los límites geográficos de los países. Todo ello ha acelerado la globalización de las economías.

El crecimiento del comercio internacional se ha debido principalmente a las siguientes causas:

- Creciente participación de los países en vías de desarrollo, particularmente de los llamados de reciente industrialización.
- Surgimiento del comercio intraindustrial, es decir entre empresas de un mismo sector industrial.
- Formación de bloques económicos regionales.
- Incremento del comercio de servicios.

La inversión directa en el extranjero se aceleró principalmente en la segunda mitad de la década del ochenta como consecuencia, entre otras, de la liberalización de los flujos financieros, los procesos de privatización, la creación de bloques económicos regionales y la aparición de nuevos tipos de organización empresarial, tales como las alianzas estratégicas entre empresas de distintos países.

## **2)- Mundialización de las finanzas**

Uno de los indicadores más evidentes de la globalización de la economía mundial en la década del noventa es la mundialización de las finanzas y su desconexión con la denominada economía real o productiva. El gran aumento de los capitales internacionales y el rápido impacto de las variaciones de los tipos de cambio y tipos de interés de un país en otros son una prueba elocuente de esta mundialización de las finanzas.

La globalización de los flujos financieros se aceleró a comienzos de la década del setenta como consecuencia del “shock petrolero”, brusco aumento del precio de barril de petróleo en 1973, que generó enormes excedentes financieros, llamados luego “petrodolares”, en los países petroleros. Esta situación produjo una verdadera explosión de la liquidez en la banca internacional.

Posteriormente esta tendencia de globalización de las finanzas se consolidó a partir de la transformación de los mercados de divisas en mercados de 24 horas, la implantación de los mercados financieros de futuro y particularmente por la desregulación y desintermediación de los mercados financieros nacionales y el creciente desmantelamiento de los controles al libre movimiento de capitales entre países.

Prueba de la desconexión de los flujos financieros de la economía productiva es el rápido crecimiento de un nuevo tipo de flujos financieros originados no por inversiones directas en el extranjero sino por otras causas tales como el creciente endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos, el crecimiento de las inversiones en cartera y el desarrollo y expansión de nuevos instrumentos de financiación y cobertura de riesgos.

Cabe destacar que la mundialización de las finanzas ha coincidido con la consolidación del sistema de tipo de cambio flotante y el fuerte aumento del precio de los activos financieros e inmobiliarios en algunos países industrializados. Esta situación ha ocasionado una gran inestabilidad y turbulencia en los mercados financieros internacionales generando una volatilidad que ha dificultado en forma creciente la planificación de las empresas y tornado más incierto su entorno económico, lo cual ha exigido a las

empresas un mayor conocimiento de las variables que determinan su entorno económico para advertir y atenuar el impacto de estos bruscos y rápidos cambios.

### **3)- Nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas**

El desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías de la información ha acelerado en forma intensa el proceso de globalización de la economía.

La aplicación de estas nuevas tecnologías de la información a las diferentes actividades de una empresa, desde el diseño de sus productos hasta su distribución, ha provocado una revolución empresarial. Estas nuevas tecnologías han modificado los criterios tradicionales de planificación y organización de las empresas tales como la validez indiscutible de localizar las plantas industriales en las cercanías de las fuentes de aprovisionamiento o la centralización de todas las actividades de la empresa.

Asimismo, estas tecnologías de la información no sólo posibilitan una mayor eficiencia en los procesos productivos sino que también generan una reestructuración del modelo organizativo de la empresa tanto a nivel interno como en su relación con competidores, proveedores y clientes.

Básicamente, los nuevos modelos organizativos reúnen tres elementos:

- Desintegración vertical (outsourcing).
- Reducción de los niveles jerárquicos.
- Mayor importancia en los grupos de trabajo.

El paradigma de estos nuevos modelos organizativos es el desarrollado y aplicado por ingenieros de Toyota, conocido como “Lean Manufacturing”, que consiste en la combinación de diversos factores:

- ◆ Responsabilidad compartida desde el diseño del producto hasta su comercialización. Visión global del proyecto desde su comienzo hasta el fin.
- ◆ Creación de grupos de trabajo encargados de la calidad de toda la operación, desde el inicio hasta el final del proceso.
- ◆ Constitución de un grupo principal de proveedores que puede participar en el diseño del producto y a su vez puede subcontratar a otros proveedores.
- ◆ Fijación del precio del producto al momento de comenzar a diseñar el mismo y no cuando finalizó su producción. Se realiza una estimación del precio que

puede aceptar el mercado y , a partir de ese precio, se va hacia atrás para determinar el máximo costo de producción posible.

#### **4)- Convergencia de sistemas económicos**

La caída del sistema comunista en 1989 determinó el inicio del proceso de consolidación del sistema de economía de mercado en la casi totalidad de los países del mundo. Sin embargo, debemos aclarar que no se puede hablar de un único modelo de economía de mercado. En este sentido identificamos tres clases de modelo con matices diferentes pero que se basan en los mismos principios básicos: la propiedad privada de los factores de la producción y de la riqueza, la libertad de intercambio en mercados organizados, la libre empresa y la asignación de poderes limitados al Estado. Estos tres modelos son: el modelo europeo occidental, el anglosajón y el japonés. En breves líneas describiremos sus principales características:

##### ◆ Modelo europeo occidental

Este modelo se caracteriza por que junto al respeto por la libre empresa y la propiedad privada, la injerencia del Estado en la actividad económica ha sido un factor decisivo. No es que se desconozca el valor del individuo, sino que se otorga al Estado un rol mayor en la resolución de los problemas de la sociedad.

##### ◆ Modelo anglosajón

En contra posición del modelo europeo occidental, el modelo anglosajón se caracteriza por otorgar una gran importancia a la actuación libre del individuo, la existencia de una cierta desconfianza por parte de los individuos hacia la capacidad de gestión del Estado y por lo tanto un rol menor del sector público en la actividad económica, y una mayor importancia de los mercados de capital frente a la financiación bancaria lo que privilegia una visión de corto plazo por parte de los inversores.

##### ◆ Modelo japonés

En tanto que en el modelo anglosajón el individuo cumple un rol central, y en el modelo europeo occidental el Estado es quién juega un papel predominante en

la actividad económica, en el modelo japonés es la empresa, como grupo, quién tiene un rol preponderante. El trabajador japonés tiene un alta lealtad hacia la empresa, lo cual es recompensado por un sistema de empleo de por vida en dicha empresa. Además existe un fuerte espíritu de cooperación en cada empresa, que busca alcanzar los mejores éxitos para ella, y entre las empresas y el gobierno, con el propósito de lograr el mayor bienestar para todo el país. Por este motivo, en este modelo, el Estado actúa como recolector de ideas, distribuidor de información, y como intermediario capaz de establecer las bases para una solución acordada a los inconvenientes económicos que afectan a las empresas o al país.

### **5)- Bloques regionales y rivalidad global**

El crecimiento de la rivalidad a nivel mundial se ha debido a diversas causas. Una de las más importantes ha sido la formación de bloques económicos regionales, que al actuar a su vez como causa y efecto del proceso de internacionalización de las empresas, ha intensificado aun más el incremento de la rivalidad global. Otra causa que ha motivado el aumento de dicha rivalidad global ha sido la irrupción de productos de nuevos orígenes, concretamente de países en vías de desarrollo pertenecientes a Europa del Este, Latinoamérica, Asia y Africa. Esta irrupción se ha dado en segmentos del mercado en los que se compite en precio lo que potencia el efecto de rivalidad. La consecuencia de todas estas situaciones es un aumento de la capacidad productiva y una fuerte rivalidad en precios, no sólo por este exceso de capacidad sino también por la aparición de productos a precios inferiores dado sus menores costos.

Esta intensificación de la rivalidad genera un rápido envejecimiento de los productos y maduración de los mercados lo que obliga a las empresas a innovar en forma continua para desarrollar productos de mayor valor agregado que les permita diferenciarse y competir eficientemente en los mercados internacionales.

Asimismo, es importante destacar que la creación de bloques regionales ha acelerado también el proceso de globalización de la economía como

consecuencia de que genera una mayor integración de las economías de los países miembros lo que produce una mayor interdependencia regional y global.

## **6)- Deslocalización, tercerización y crecimiento de los servicios**

La economía mundial se encuentra en un proceso intenso de tercerización debido principalmente a la desindustrialización de los países más avanzados que están llevando a cabo una deslocalización de sus actividades de menor valor agregado hacia los centros de producción de costos más bajos. El resultado de este fenómeno es el crecimiento de la desintegración vertical (outsourcing) en virtud de la cual las grandes empresas internacionales subcontratan estas actividades de menor valor a otras empresas radicadas en dichos centros de producción mediante contratos relativamente estables.

Otra consecuencia de esta desindustrialización y deslocalización por parte de los países desarrollados es el fuerte crecimiento de los servicios en la economía mundial. Particularmente nos referimos a los servicios que generan las actividades de mayor valor agregado y que requieren por lo tanto personal altamente calificado. Ejemplos de estos servicios son los de I&D, diseño, marketing, publicidad, telecomunicaciones, consultoría, software, informática, entre otros. Estos servicios son precisamente los que se están concentrando en los países más avanzados dado que en ellos se encuentra la clave de la diferenciación y por lo tanto la capacidad para mantener una alta competitividad en esta nueva economía mundial.

## **II.3)- Impacto de la globalización sobre países y empresas (4)**

El impacto de la globalización se traduce en la determinación de nuevas condiciones y factores para que un país y sus empresas sean competitivas. Uno de los estudios más relevantes en la materia es el realizado por M. Porter en su libro “ La ventaja Competitiva de las Naciones “. Porter formula que existen cuatro factores que determinan las ventajas competitivas a nivel nacional que un país puede ofrecer a sus empresas. Estos factores son:

- ⇒ Condiciones de los factores.
- ⇒ Condiciones de la demanda.
- ⇒ Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- ⇒ Sectores conexos y de apoyo.

A continuación analizaremos cada uno de estos factores:

#### ◆ **Condiciones de los factores**

Las teorías clásicas del comercio internacional basaban la importancia de los factores productivos en su costo. Porter introduce un nuevo enfoque y advierte que la importancia de los factores productivos como impulsores de competitividad no sólo depende de su precio sino también de la eficiencia con que sean utilizados. En este sentido, se debe distinguir entre factores básicos y avanzados y entre factores generales y especializados.

Los factores básicos se encuentran naturalmente en un país como por ejemplo los recursos naturales, la ubicación geográfica, el clima y la mano de obra no especializada. En cambio los factores avanzados se desarrollan a través de decisiones conscientes destinadas a invertir recursos en su generación. Ejemplos de factores avanzados son el sistema científico, educativo, sanitario, financiero y la infraestructura de comunicación de datos. Los factores avanzados son los más relevantes para la generación de competitividad, ya que posibilitan crear ventajas competitivas de carácter superior como tecnologías de última generación.

Los factores generales son aquellos que pueden ser empleados por todas las empresas de un país. Son aplicables en las distintas gamas de sectores. Son factores generales las vías de comunicación, el sistema educativo y los mercados de capital. Los factores especializados son factores específicos para determinados sectores, tales como institutos científicos especializados, centros de alta capacitación o fondos de capital interesados en financiar ciertas actividades.

Los factores especializados son más importantes que los factores generales por cuanto son más costosos de desarrollar y difíciles de copiar.

Cabe destacar que la existencia de desventajas en factores básicos, tales como escasez de recursos naturales, de mano de obra o un clima hostil, puede impulsar el proceso de desarrollo de factores avanzados a fin de generar competitividad a partir de la innovación necesaria para superar esas desventajas. Tal es el caso de Japón que a pesar de la escasez de recursos energéticos ha desarrollado una alta competitividad en la industria pesada y automoción, o de Alemania en la industria de equipos de alto valor agregado, a pesar de los elevados costos salariales.

#### ◆ **Condiciones de la demanda**

Existen tres atributos genéricos de la demanda que son particularmente significativos: la composición, el modo en que la demanda impulsa el proceso de internacionalización de las empresas, y el volumen y tasa de crecimiento.

La composición de la demanda se refiere a la naturaleza de las necesidades de los consumidores nacionales. Cuanto más exigentes sean estas necesidades mayor será la presión sobre las empresas para que mejoren la calidad de sus productos. El posicionamiento de las empresas en segmentos de mercado integrados por consumidores sofisticados puede resultar exigente pero recomendable, debido a que las empresas se verán impulsadas a perfeccionar sus productos e innovar, lo que les posibilitará desarrollar ventajas competitivas de orden superior.

Existen dos formas a partir de las cuales la demanda impulsa el proceso de internacionalización de las empresas. La primera es a través de la existencia de compradores nacionales que actúan en el mercado internacional, como por ejemplo las multinacionales, y que compran a los proveedores de su nación de origen. Esta preferencia está motivada por la facilidad de comunicaciones, el deseo de reducir riesgos y la eficacia que se obtiene con el empleo de insumos uniformes en todos los sitios. La segunda manera se refiere a la influencia que un país puede ejercer sobre las pautas de conducta de la demanda de otros países. Esto puede ocurrir por diferentes vías, como por ejemplo cuando los extranjeros van a una nación a recibir formación o a través de un efecto de demostración generado por el dominio de una tecnología.

El volumen absoluto de la demanda puede derivar en ventajas competitivas en aquellos negocios donde se produzcan economías de escala internas o de aprendizaje, lo que estimulará a las empresas a invertir fuertemente en instalaciones de gran escala, desarrollo de tecnologías o mejoras de la productividad. La tasa de crecimiento de la demanda también juega un rol importante para la ventaja competitiva. La tasa de inversión en un sector depende tanto o más de la tasa de crecimiento de la demanda que de su tamaño absoluto. Las empresas cuando existe un rápido crecimiento de la demanda se animan a desarrollar o adquirir más de prisa nuevas tecnologías y construir grandes instalaciones sin tanto miedo a que dichas inversiones resulten excesivas,

Si bien el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda son relevantes para la ventaja competitiva, determinadas características cualitativas de la demanda como su composición o su influencia en el proceso de internacionalización pueden tener un efecto más eficaz en la generación de competitividad internacional de las empresas.

#### ◆ **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Otro factor que influye en el desempeño competitivo es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, es decir el contexto en que se crean, organizan, gestionan y compiten las empresas.

Los objetivos, estrategias y estructuras organizativas varían mucho de una nación a otra, sin que exista un sistema universalmente apropiado. Existen diferentes objetivos de retorno, actitud hacia el riesgo y horizontes de tiempo. Por ejemplo los objetivos de las empresas alemanas difieren de los de las empresas norteamericanas. Las empresas alemanas tiene una visión de largo plazo y se orientan a la continuidad de las operaciones, en tanto que las empresas norteamericanas se orientan hacia el corto plazo y son más sensibles a los efectos de los mercados de capital.

La existencia de una intensa rivalidad entre las empresas es un poderoso impulsor de ventajas competitivas, debido a que estimula a las empresas a realizar procesos continuos de mejora e innovación. Además induce a las empresas a que se expandan internacionalmente en busca de nuevos

mercados para alcanzar economías de escala internas que no pueden lograr en su mercado nacional por la fuerte competencia existente. Al respecto, Porter advierte contra la cooperación y coordinación entre competidores alegando que dichos acuerdos implican la eliminación de la competencia por satisfacer al consumidor y de todo incentivo para mejorar e innovar. No obstante considera que hay un lugar para la cooperación que es cuando se forman asociaciones o consorcios de exportación para impulsar la internacionalización de las empresas.

#### ◆ Sectores conexos y de apoyo

Los sectores conexos y de apoyo es otro de los factores determinantes de la ventaja competitiva de una nación. La ventaja competitiva en sectores proveedores o de apoyo otorgan ventajas competitivas potenciales a las empresas de muchos sectores que consumen sus insumos, los cuales tienen una gran relevancia para la innovación o la internacionalización. Los proveedores competitivos a nivel internacional colaboran con las empresas de su mismo país proveyéndoles de novedosa información y permitiéndoles acceder a sus propias innovaciones para que desarrollen o apliquen nuevas tecnologías y métodos. Asimismo, la presencia de sectores competitivos que guardan relación unos con otros conducen generalmente a la generación de ventajas competitivas. Porter define los sectores conexos como aquellos en los que las empresas coordinan o comparten actividades de la cadena de valor, o aquellos que abarcan productos que son complementarios, como son los ordenadores y el software correspondiente. Compartir o coordinar actividades pueden llevarse a cabo en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la fabricación, distribución, comercialización o servicios de productos. De esta manera, una empresa que compite exitosamente en el mercado internacional puede transmitir a otras empresas de sectores conexos su experiencia internacional sobre nuevos productos, nuevas tecnologías, canales de distribución o características de los consumidores.

Cabe destacar que estos determinantes no constituyen factores aislados, sino que forma un sistema de interrelaciones, al que Porter llama “diamante

competitivo”, y que hace referencia a las interacciones existentes entre estos determinantes.

El diamante es un sistema mutuamente autoreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de otros. Por ejemplo, las condiciones favorables en la demanda no impulsaran ventaja competitiva alguna a menos que la rivalidad entre las empresas sea suficiente como para que reaccionen ante dicho estímulo. Las ventajas competitivas en un determinante puede crear o mejorar ventajas en otros.

Las naciones tenderán a triunfar en aquellos sectores en los que el diamante competitivo sea más favorable. No obstante, esto no quiere decir que todas las empresas de esos sectores alcanzarán una ventaja competitiva. Por el contrario, cuanto más dinámico sea el entorno nacional, mayores serán las probabilidades de que algunas empresas fracasen debido a que no todas las empresas tienen las mismas capacidades ni explotan con la misma eficiencia el entorno nacional.

La ventaja competitiva basada en un sólo determinante o dos es posible en sectores dependientes de los recursos naturales o en los sectores en los que existe un tecnología poco avanzada. Esta ventaja competitiva es insostenible a largo plazo por que puede ser fácilmente imitada o superada por los competidores. Para ser competitivos en los sectores de conocimiento intensivo es indispensable tener ventajas en todo el diamante. Sin embargo, no es necesario tener ventaja en todos los determinantes para ser competitivos en un sector en particular.

Existen otras dos variables que influyen sobre el diamante competitivo y completan la teoría. Son la **casualidad y el Gobierno**.

Los **hechos casuales** ocurren generalmente fuera del control de las empresas y de los gobiernos. Algunos ejemplos importantes por su influencia en la ventaja competitiva son:

- \* Inventos
- \* Discontinuidades tecnológicas ( por ejemplo, la biotecnología, la fibra óptica).
- \* Cambios bruscos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- \* Discontinuidades en los costos de los insumos (por ejemplo las ocurridas como consecuencia de la crisis del petróleo).

- \* Incrementos o bajas inesperadas de la demanda mundial.
- \* Decisiones políticas de Gobiernos extranjeros
- \* Guerras.

Estos hechos casuales son importantes porque producen discontinuidades que generan cambios en las posiciones competitivas. Pueden bloquear las ventajas de competidores consolidados y desarrollar el potencial para que nuevas empresas ocupen esas posiciones a partir del logro de ventajas competitivas en base a las nuevas y diferentes condiciones.

Por último tenemos al **gobierno**. Este mediante sus políticas influye sobre la competitividad nacional. Porter considera que el gobierno debe actuar directamente sobre las empresas, no a través de subvenciones, sino influyendo en cada uno de los determinantes del diamante competitivo. De esta manera el gobierno puede estimular la creación de factores avanzados y especializados, la demanda de ciertos productos, la rivalidad entre las empresas o las relaciones entre empresas de sectores conexos o de apoyo. La función del gobierno consiste en potenciar y reforzar los determinantes del diamante para asegurar las condiciones que le permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El gobierno no debe crear ventajas competitivas artificiales en base a subvenciones, sino que debe cooperar con las empresas estimulando y potenciando las condiciones para que las empresas desarrollen o mejoren sus ventajas competitivas. Si bien el gobierno tiene una fuerte influencia en la competitividad, su rol es siempre parcial, ya que no puede generar ventajas competitivas por sí mismo sino a través de los determinantes.

Según J. Canals, este modelo si bien es interesante por sus elementos dinámicos y por la incorporación de factores habitualmente olvidados en las teorías del comercio internacional, es incompleto para explicar porque algunas empresas son más exitosas que otras. Los determinantes analizados por Porter tienen una gran importancia para la competitividad internacional, pero son limitados debido a que, en última instancia, es la capacidad de competir de las empresas la que le permitirá ser competitivas a nivel internacional.

Canals amplía el modelo analizado anteriormente e identifica tres tipos distintos de factores y ventajas que influyen en la capacidad de las empresas para competir internacionalmente:

- **Las ventajas a nivel de cada país**

Estas ventajas se refieren al conjunto de factores que existen en un país y que afectan al conjunto de las empresas. Ejemplos de estas ventajas son: el costo del capital, los salarios, el sistema impositivo, el nivel educativo, el sistema científico, la infraestructura de comunicación, etc. Estas ventajas estarían incluidas en el modelo de Porter.

- **El sector al que la empresa pertenece**

Las barreras de entrada, la existencia de proveedores internacionales, de consumidores exigentes, la creación de alianzas, un elevado nivel de innovación o una fuerte rivalidad son factores que influyen en la competitividad de las empresas. Así, la concentración geográfica existente en ciertos sectores, como el sector de electrónica de consumo en Japón, de semiconductores en California o de la banca en New York, son una muestra de este caso. El hecho de que una empresa pertenezca a un sector competitivo a nivel internacional favorecerá su internacionalización y desarrollo competitivo.

- **Factores que surgen de la misma empresa**

Se refiere a las ventajas desarrolladas por la propia empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos y servir mejor a sus clientes. Una ventaja competitiva a nivel de empresa es aquella que se origina a partir de un recurso productivo de carácter físico empleado por la empresa (tecnologías, equipos productivos, patentes o personal) o tácito (cultura de la organización, know how o procesos de dirección). Estos recursos son los que le permiten a una empresa innovar, reducir costos y mejorar su desempeño competitivo,

La capacidad de una empresa para competir internacionalmente resulta, entonces, de una compleja combinación de las interrelaciones de las ventajas del país, sector y empresa.

El tema de la competitividad internacional ha sido estudiado también por A. Rugman y R. Hodgetts (5), quienes sostienen que si un país quiere desarrollar y mantener ventajas competitivas hay tres áreas en las que deben actuar. Estas tres áreas son:

◇ **Conservar la competitividad económica**

La competitividad económica se encuentra en continuo dinamismo. Así, por ejemplo, Estados Unidos perdió su posición de liderazgo en ciertos sectores y lo conserva en otros. Si un país quiere generar ventajas competitivas, la mejor manera de hacerlo es innovando. Cabe entonces preguntarnos, ¿por qué algunas empresas pueden innovar permanentemente y otras no?. Para responderse a esta pregunta, Rugman y Hodgetts recurren al modelo de Porter.

◇ **Negociaciones comerciales a nivel mundial**

Los gobiernos deben influir en la reglas del comercio mundial con el fin de que los países abran sus economías y estén dispuestos a participar del comercio internacional. El ámbito más importante en el cual se puede llevar a cabo este propósito es en el marco de las rondas de negociación de la Organización Mundial del Comercio que tienen como objetivo liberalizar a nivel mundial el comercio.

◇ **Desarrollar una perspectiva internacional**

Los gobiernos deben estimular a las empresas a desarrollar una orientación global que les permita operar como empresas internacionalizadas. Para ello es necesario concentrarse en tres aspectos:

⇒ **Experiencia:**

Una manera de adquirir una perspectiva internacional es tener personas con esa clase de experiencia. Las empresas deben enviar a sus gerentes al extranjero. Una de las principales ventajas de esta experiencia es que facilita a los gerentes el aprendizaje para evaluar situaciones con una perspectiva generalmente distinta a la que se aplica en el país de origen.

⇒ **Orientación (enfoque):**

Una segunda forma de desarrollar una perspectiva internacional es destacar dentro de la organización la importancia de las actividades internacionales. A menudo las empresas se centran en las operaciones a nivel nacional y relegan las actividades internacionales a un lugar bajo en la lista de prioridades y no se las considera adecuadamente.

⇒ **Actitud:**

Una tercer manera de adquirir una perspectiva internacional es cambiar, cuando es necesario, las actitudes de los gerentes ante su trabajo. Por ejemplo los gerentes estadounidenses tienden a darle mucha importancia a la planeación estratégica de carácter racional, a los modelos cuantitativos, tienden a orientarse al corto plazo, a ser muy materialistas, muy directos, informales e impacientes, y no tienen en cuenta los aspectos artísticos, diplomáticos y humanísticos de los negocios internacionales. Por este motivo las empresas deberían seleccionar cuidadosamente a las personas que enviarían al extranjero y darles una formación más adecuada a fin de evitar problemas.

#### **II.4)- Sociedad del conocimiento y economía digital (6)**

Siguiendo a Don Tapscott podemos afirmar que el mundo actual se encuentra en una era de inteligencia en red lo que da origen a una nueva economía, política y sociedad. Ante esta situación cabe preguntarnos qué deberán hacer

las empresas para ser competitivas en esta nueva economía. En la década del 80` la clave para afrontar el nuevo escenario fue la calidad total y el mejoramiento continuo. Luego, en la década del 90`, la reingeniería de procesos, BPR, (Business Process Reengineering), fue la herramienta que permitió a las empresas transformarse y modificar sus antiguos procesos, los que resultaban inadecuados en el nuevo ambiente global y competitivo de los negocios. Fue necesario para las empresas aplicar la reingeniería de procesos para reducir sus costos. Sin embargo, la reingeniería de procesos no ha resultado tan exitosa como se pensaba. El principal obstáculo ha sido la resistencia al cambio. Los antiguos procesos han creado resistencias a su propia transformación. Si bien el objetivo final de la reingeniería de procesos es el mejoramiento del servicio al cliente, el problema ha consistido en que para lograrlo los principales campos de acción han sido la simplificación de procesos y la reducción de costos, principalmente mediante un recorte de personal. Dado que los procesos son llevados a cabo por personas, éstas sienten que pueden ser despedidas lo que las lleva a cumplir superficialmente sus tareas, sin asumir un real compromiso, lo que genera resistencia y consecuentemente dificultades que perjudican la implementación exitosa de los proyectos de reingeniería. No obstante no debemos confundirnos, es necesario que las compañías apliquen reingeniería de procesos para reducir sus costos, mejorar su eficiencia e incrementar su competitividad. Lo que no deben hacer las empresas es aplicar la reingeniería de procesos como un fin. Lo que ocurre en esos casos es que las empresas ingresan en lo que el consultor gerencial Gary Hamel denomina “ anorexia corporativa”. En su obsesión por controlar y reducir sus costos, las empresas incurren también paulatinamente en una disminución de sus ingresos, utilidades , participación de mercado, viabilidad y competitividad a largo plazo.

En el próximo milenio, la calidad total, el mejoramiento continuo y la reingeniería de procesos no bastarán para ser competitivos. Dado que el entorno de los negocios se encuentra en un proceso de transformación, no será suficiente con reformar los antiguos procesos sino que también será necesario inventar nuevos procesos a partir de una profunda transformación,

posibilitada por las tecnologías de la información (TI), del servicio al cliente, la capacidad de respuesta y la innovación.

Las empresas que pretendan ser competitivas en el siglo XXI deberán comprender las características del nuevo mundo de los negocios lo que les permitirá prepararse para competir exitosamente. Estas características son las siguientes:

- **Digitalización**

La economía de la era de la inteligencia en red es una economía digital. En la antigua economía el flujo de información era físico, en cambio en la nueva economía la información es digital, reducida a bits almacenados en computadoras y trasladándose a la velocidad de la luz a través de las redes. Las tecnologías de la información evolucionan a un ritmo vertiginoso y cada vez la introducción de nuevas tecnologías se realiza a un ritmo más rápido. Por lo tanto las empresas deberán analizar el impacto de las nuevas tecnologías para decidir rápidamente que medidas adoptar a fin de mantener e incrementar sus competitividad en este nuevo contexto. Por ejemplo, el surgimiento del CD-ROM ha permitido la aparición de enciclopedias interactivas. Empresas como Microsoft, National Geographic y Encyclopaedia Britannica, que antes no competían entre si, hoy lo están haciendo como consecuencia de que todas han lanzado al mercado enciclopedias multimedia en CD-ROM. La evolución de las tecnologías de la información, como el CD-ROM, la fibra óptica, el satélite, los software, etc., está llevando a cabo una convergencia entre industrias. El formato digital ha dejado sin efecto una de las barreras más importantes entre las industrias: la tecnología, lo cual ha motivado que distintas industrias comienzan a competir entre si(7). En el nuevo ambiente digital de los negocios, la competencia no proviene de los rivales de nuestra industria sino de cualquier otra. Cuando la información es digital e interconectada, lo que hace que se pueda almacenar, recuperar y acceder a ella en forma casi instantánea en cualquier parte del mundo, las barreras se derrumban y no hay ningún negocio seguro. Sólo aquellas empresas que sean capaces de comprender el ritmo del cambio, adaptarse a él, y desarrollar y ejecutar estrategias exitosas podrán triunfar. Las variables claves para el éxito son la

innovación, la agilidad (capacidad de respuesta) y el aprendizaje organizacional.

La estructura general de la economía está experimentando también un proceso de transformación. Una nueva industria, llamada industria de multimedia interactiva, está surgiendo como consecuencia de la convergencia entre la computación (computadoras, software, servicios), comunicaciones (telefonía celular, fibra óptica, satélites) y contenidos (entretenimientos, publicaciones, informadores). Prueba de ello, es el gran incremento que se ha producido en el número de alianzas, fusiones y adquisiciones entre empresas de distintas industrias (Disney y ABC, Microsoft y Dorling Kindersley, IBM + Sears = Prodigy) (8), como la informática, las telecomunicaciones y los medios de comunicación, como así también la creciente competencia entre dichas empresas.

- **Conocimiento**

La nueva economía es también una economía del conocimiento. La aplicación del know how a los procesos de la empresa. El conocimiento, en la nueva economía, es el recurso que aporta mayor valor agregado. El trabajador del conocimiento constituye la clave de las organizaciones. Por lo tanto es de fundamental importancia que las empresas tengan capacidad para atraer, retener y desarrollar de manera continua las capacidades de los trabajadores del conocimiento y sean capaces también de proporcionar a éstos el ambiente para la innovación y la creatividad.

Dado a que en la actualidad la mayoría de las empresa pueden acceder a las mismas tecnologías, copiarse los productos, estrategias, etc., el aprendizaje organizacional continuo se ha convertido en la única ventaja competitiva sostenible. Sólo serán competitivas aquellas empresas que aprendan antes y más rápidos que sus competidores. En otras palabras (9), las empresas, hoy en día, no pueden basar exclusivamente su capacidad de diferenciación en activos como maquinarias, insumos, tecnologías, etc., debido a que la casi totalidad de sus competidores compran también dichos activos. La ventaja competitiva, entonces, surge a partir de la capacidad de saber utilizar estos activos más que en tenerlos, lo que genera entre las empresas diferentes

niveles de productividad. La principal fuente de ventaja competitiva es el stock de conocimiento que poseen los recursos humanos de una empresa, ya que son las personas quiénes llevan a cabo este “saber utilizar” y son ellas las únicas capaces de generar un movimiento dinámico hacia la mejora de la competitividad de la empresa.

El conocimiento (10) es también un activo de la empresa, por lo que debe gestionarse de igual forma que se gestionan los otros activos de la empresa. Gestionar los conocimientos implica identificarlos, inventariarlos, aumentarlos y aprovecharlos para generar capacidad competitiva. Al respecto, es importante destacar que quién dirija trabajadores del conocimiento debe saber que ellos no pueden ser dirigidos en el sentido tradicional. En general estos trabajadores poseen conocimientos y habilidades especializadas que la gerencia no tiene e incluso muchas veces no comprende. Un nuevo desafío para la gerencia consiste en primer lugar en atraer y retener a estos activos del conocimiento, y en segundo lugar ofrecerles un ambiente de comunicaciones creativo y abierto para que puedan desarrollar, aplicar e incrementar de manera efectiva su conocimiento. En este sentido un tema clave que surge es la confianza. Debe tenerse en cuenta que únicamente cuando los trabajadores se identifican con los objetivos de la empresa y confían en sus gerentes para actuar con interés recíproco, se puede conducir de manera eficiente a los trabajadores del conocimiento.

- **Virtualización**

Mientras que la información va cambiando de análoga a digital, los elementos se van transformando de físico en virtuales, todo lo cual va modificando la estructura de la economía, los tipos de instituciones y las relaciones entre ellas, y la naturaleza misma de la actividad económica.

En la nueva economía algunos ejemplos de virtualización son:

- ⇒ Los extranjeros virtuales: son las personas que trabajan para la economía de un país y físicamente están ubicadas en un lugar diferente.
- ⇒ Los centros comerciales virtuales: un ambiente en la red en la cual los productos se pueden hallar a través de una oferta virtual.

⇒ Las corporaciones virtuales: es la agrupación, con base en la red, de empresas, individuos y organizaciones con el propósito de crear un negocio.

- **Molecularización**

La economía se está desagregando en moléculas de individuos y entidades que constituyen la base de la actividad económica. Lo masivo se convierte en molecular en los distintos aspectos de la vida económica y social. La nueva empresa tiene una estructura molecular basada en el individuo, trabajador del conocimiento, que aplica su conocimiento y creatividad para crear valor. La nueva función de las empresas consiste en asegurar una estructura sólida que una fuertemente las moléculas. Como la molecularización se extiende a toda la economía, la producción y el marketing masivo se transforma en molecular.

- **Integración/Interconexión en red**

La nueva economía es una economía en red, integra moléculas en grupos que se interconectan con otros para la creación de valor. Las redes de la nueva tecnologías posibilitan a las pequeñas y medianas empresas superar las ventajas de las grandes empresas tales como las economías de escala internas y el acceso a los recursos. A su vez las Pymes no padecen las desventajas de las grandes firmas como ser la burocracia, las rígidas jerarquías y la incapacidad para cambiar. A medida que las grandes compañías comienzan su proceso de desagregación, se van transformando en grupos de pequeñas moléculas unidas que funcionan bien y ganan en flexibilidad, autonomía y agilidad, lo cual ha llevado a una reestructuración de las relaciones entre las empresas y a un gran incremento del outsourcing.

- **Desintermediación**

Las redes digitales están llevando a cabo un proceso de desintermediación de la economía. Las funciones de intermediación realizadas por corredores, agentes, mayoristas, minoristas, etc., se están extinguiendo. Los intermediarios deben buscar nuevas formas de crear valor o desaparecerán. Un ejemplo de

una nueva forma para generar más valor para los corredores del mercado inmobiliario consiste en comprender a los clientes del cliente.

- **Convergencia**

La convergencia de tres industrias, computación, comunicaciones y contenido, ha creado una nueva industria, la industria de multimedia interactiva, que es el sector económico predominante en la nueva economía y el que proporciona la infraestructura para la creación de valor en los otros sectores. Las ganancias de esta nueva industria se concentran en el contenido debido a que en él es donde se crea valor para los consumidores, Asimismo, esta nueva industria constituye la base de los otros sectores, prueba de ello es que está transformando las artes, la manera de conducir las investigaciones y de proporcionar educación. Está modificando la forma en que los individuos efectúan sus negocios, trabajan, se divierten, etc.

- **Innovación**

En la nueva economía una de las principales claves para ser competitivo es la innovación. La innovación (11) consiste en utilizar los conocimientos con el propósito de introducir cambios en la empresa. Innovación es hacer cosas, ya sean nuevas o viejas, de nuevas formas. Innovar no implica necesariamente grandes cambios. Las empresas innovadoras son aquellas que se comprometen con una renovación continua de sus productos, proceso, servicios, marketing, etc. En las empresas innovadoras los ciclos de vida de sus productos colapsan, pues no acaban de desarrollar un nuevo producto que ya comienzan a buscar uno mejor que haga obsoleto al anterior. En este contexto, la imaginación humana es la principal fuente de valor. Tanto las empresas como los países deben crear entornos que premien, recompensen y motiven la innovación. Las empresas que deseen ser innovadoras deben entender en forma adecuada y profunda las tecnologías emergentes, anticiparse a las necesidades del mercado y comprender las necesidades no sólo de sus clientes sino también las de los clientes de sus clientes.

- **Proconsumidor**

Entendemos por Proconsumidor aquel que es al mismo tiempo productor y consumidor de un producto. La brecha entre consumidores y productores se reduce cada vez más, lo cual ha dado lugar a la aparición de lo que denominamos proconsumidores. Cada consumidor en la autopista de la información, Internet, se transforma en productor al modificar el final de una película, al hacer pruebas de manejo de un auto virtual, al diseñar su transmisión individualizada de noticias, etc. En la nueva economía, los consumidores participan en el proceso real de producción. La producción masiva está siendo sustituida por la individualización en masa, los fabricantes deben desarrollar y producir bienes específicos de acuerdo a las necesidades de los consumidores individuales. Así por ejemplo, un consumidor puede concurrir a una sala de exhibición y crear un auto en la pantalla de una computadora de acuerdo a una serie de opciones. Posteriormente, Chrysler comienza a fabricar el vehículo conforme a las especificaciones del cliente. De esta manera el cliente genera las características específicas de un producto individualizado y pone en marcha su proceso de producción.

- **Inmediatez**

En una economía digital, la inmediatez constituye una variable clave de la actividad económica y del éxito de las empresas. Prueba de esta inmediatez es que los ciclos de vida de los productos se reducen cada vez más, los pedidos de los clientes llegan vía electrónica y se procesan en forma inmediata, los proveedores despachan a los clientes “just in time”, las facturas se envían por medios electrónicos, etc. La nueva empresa compite en tiempo real, ajustándose en forma continua e inmediata a las cambiantes condiciones de los negocios a partir de la inmediatez de la información.

- **Globalización**

La nueva economía es una economía global, dinámica y volátil que ha derrumbado las barreras económicas. Como dice Peter Druker: “ el conocimiento no conoce fronteras ”. El conocimiento no es nacional ni internacional. Al transformarse el conocimiento en el impulsor clave, sólo existe una economía mundial globalizada. La globalización de la economía mundial está impulsada e impulsa la nueva tecnología. Los mercados globales exigen respuestas globales. Los negocios globales requieren poder conectarse con clientes, proveedores, empleados y socios de nivel mundial. Todo esto a llevado a una reformulación de las estructuras organizacionales de las empresas y a la necesidad de contar con una gerencia que se encuentre permanentemente a la vanguardia.

Un punto importante cuando hablamos de la globalización de la tecnología (12) es el de distinguir la existencia de dos procesos diferentes. Por un lado el uso de la tecnología y por el otro el dominio de las nuevas tecnologías.

El primero es el que se encuentra globalizado. El principal motor de esta globalización es el empresario. Las empresas buscan amortizar rápidamente los costosos procesos de investigación y desarrollo, por lo que salen a vender en el mercado mundial la tecnología desarrollada en una competencia contra la obsolescencia tecnológica. A su vez, las empresas competitivas se ven obligadas a comprar estas nuevas tecnologías a fin de renovar sus productos y no ser desplazadas del mercado. De esta manera el uso de la tecnología se ha ido globalizando en forma creciente.

Por otro lado, el dominio de nuevas tecnologías, que implica desarrollarlas, mejorarlas, perfeccionarlas, etc., es llevado a cabo por aquellas empresas que poseen relevantes y eficientes departamentos de investigación y desarrollo y grandes presupuestos para este fin. Son empresas que efectúan investigación básica (no ligada a la aplicación final) con horizontes a largo plazo (diez, quince o más años) y a la vez investigación aplicada que sí está relacionada con el negocio de la empresa. Este aspecto de la tecnología no se encuentra globalizado, pues sólo dominan las nuevas tecnologías algunas grandes empresas de los países desarrollados.

Ante esta situación cabe preguntarnos qué pueden hacer las empresas para acceder a estas tecnologías y continuar siendo competitivas. La práctica nos muestra que las empresas han seguido diferentes caminos para acceder a estas tecnologías y no ser desplazadas del mercado. Algunas compañías han acudido a las fusiones, como por ejemplo en el sector automotriz, petrolero y bancario. Estas fusiones tienen como objetivo no sólo reducir costos y ampliar el mercado sino también acceder a tecnologías que no se poseen y que si posee nuestro socio y cuyo desarrollo por si misma hubiera costado más dinero y llevado más tiempo. Otro camino ha sido la compra de pequeñas o medianas empresas que poseen desarrollos muy avanzados en una tecnología determinada y que es de gran utilidad para las grandes compañías. Si bien estas grandes firmas podrían haber desarrollado dicha tecnología, la urgencia por disponer de la misma ante que lo haga la competencia, ha sido una razón suficiente para comprarla. Finalmente una tercer alternativa ha sido la de las alianzas estratégicas, particularmente con compañías multinacionales, lo cual ha posibilitado un acceso rápido a nuevas tecnologías.

Asimismo, en esta sociedad del conocimiento globalizada, la innovación se ha convertido para las empresas en una cuestión de supervivencia (13). La innovación tiene como objetivo incrementar la competitividad. Cuando la empresa marcha bien, la motivación por el cambio es menor, debido a que el cambio es incómodo y genera incertidumbre. Por tal motivo, en un empresa exitosa resulta más difícil innovar que en una empresa en crisis. Se considera que una empresa innovadora es aquella en la que al menos el 50% de sus ingresos se obtienen de productos que no existían en los últimos cinco años.

Poner en acción un plan de innovación no sólo requiere voluntad sino también apoyo financiero. Este último aspecto es el que ha dificultado principalmente el desarrollo de la innovación en las Pymes. Un plan de innovación consta de los siguientes pasos:

- ⇒ Definirlo dentro de la estrategia de la empresa.
- ⇒ Otorgarle los recursos.
- ⇒ Liderarlo efectivamente.
- ⇒ Definir el sistema de premios y castigos.

⇒ Determinar los pasos del desarrollo: qué hay que hacer y en qué momento.

Al hablar de innovación, un aspecto de gran importancia que debe tenerse en cuenta es que una verdadera organización innovadora debe contemplar la tolerancia al error, ya que es muy difícil innovar sin equivocarse, con el agravante de que si no se aceptan errores seguramente la gente no intente más nada nuevo. También cuando se implementa un plan de innovación es esencial contar con las tecnologías y recursos humanos apropiados, debido a que veces suele suceder que las ideas generadas son muy buenas pero no se dispone de las tecnologías ni de los equipos humanos adecuados para llevarlas eficientemente a la práctica. Peter Senge, uno de los más importantes gurúes del management moderno, sostiene que muchas de las mejores ideas que surgen en las empresas nunca se lleva a la práctica por que chocan con los modelos mentales existentes. Por tal motivo es de gran importancia que existan un real liderazgo y convencimiento por parte de la alta gerencia para que el proceso de innovación pueda llevarse a la práctica exitosamente. La innovación debe involucrar a todos en la empresa, desde el empleado hasta los gerentes, conscientes de que la innovación es una actitud y estilo de trabajar para crecer y mejorar continuamente, lo cual exige, a su vez, que para ser una empresa innovadora se debe generar un gran empowerment: proporcionarle poder y capacidad de decisión a todo el personal.

## **II.5)- Conclusión**

La economía mundial ha experimentado diversas transformaciones las cuales han dado lugar a un nuevo escenario caracterizado por : la existencia de mercados globalizados y economías internacionalizadas, la presencia de sectores con exceso de oferta y guerra de precios, la aparición de una doble competencia global, el incremento de la concentración de las actividades de mayor valor agregado en la grandes empresas multinacionales y la ausencia de organismos supranacionales. A su vez, la globalización, una de las características principales de esta nueva economía mundial, es impulsada por diferentes motores tales como: la expansión internacional de la empresa, la mundialización de las finanzas, las nuevas tecnologías y nuevas formas organizativas, la convergencia de sistemas económicos, los bloques regionales y la rivalidad global, y la deslocalización, tercerización y crecimiento de los servicios.

En este nuevo marco de los negocios internacionales, se destacan cuatro factores claves para el éxito: el conocimiento, la innovación, la capacidad de respuesta y el aprendizaje organizacional. Ellos se debe porque las empresas no pueden basar únicamente su capacidad de competir y diferenciarse en la posesión de activos como tecnologías, insumos, maquinarias, etc, ya que sus competidores pueden adquirirlos o imitarlos fácilmente. La ventaja competitiva, hoy en día, se origina a partir de la capacidad de la empresa para saber utilizar estos activos más eficientemente que sus competidores. Para favorecer el desarrollo y evolución de estos factores claves, es muy importantes que la empresa genere un gran empowerment, es decir que otorgue poder y capacidad de decisión a todo el personal.

Todos estos cambios tienen consecuencias para los países y sus empresas que afectan su competitividad. Por tal motivo, es fundamental que tanto los países como las empresas conozcan y comprendan estas transformaciones y tendencias, lo que les posibilitará implementar las medidas y cambios adecuados a fin de mejorar su competitividad y, de esta manera, competir eficientemente en esta nueva economía mundial del siglo XXI.

### **III)- La internacionalización de la empresa**

La creciente globalización de los mercados y con ello de la competencia ha puesto en evidencia la necesidad de internacionalización de las empresas como medio para mantener y mejorar su competitividad en este nuevo contexto de los negocios internacionales. Por tal motivo hemos considerado que resulta de gran importancia efectuar un análisis de este fenómeno. Con este fin, realizaremos, en una primera etapa, una descripción de las causas que han impulsado dicho proceso. Luego desarrollaremos las etapas a seguir, y finalmente analizaremos cuál es el nuevo rol que deben asumir las Pymes frente a este proceso de internacionalización.

#### **III.1)- Causas de la internacionalización**

Las causas (14) de este proceso son numerosas y diversas, entre las cuales las más relevantes, a nuestro juicio, son las siguientes:

- **Cambios tecnológicos**

Cuando se producen cambios tecnológicos relevantes las inversiones mínimas a realizar son de gran cuantía al igual que los niveles de producción a alcanzar para amortizar dichas inversiones y hacer rentables los nuevos productos. Esta situación fuerza a las empresas a incursionar en el comercio internacional a fin de ampliar su mercado, dado el tamaño insuficiente del mercado nacional, para generar economías de escala internas y alcanzar los niveles de producción necesarios.

- **Vocación internacional**

Existen empresas que emprenden el proceso de internacionalización por una firme vocación y actitud pro-internacional de sus directivos. Buscan en forma consciente la internacionalización de su empresa con el propósito de lograr ventajas que le permitan alcanzar una sólida posición competitiva. Se trata de

personas que han trabajado en el exterior, conocen otros idiomas, culturas diferentes, etc., y que además consideran que su empresa tiene alguna ventaja competitiva que le posibilitará competir con éxito en el mercado exterior y reforzar su competitividad.

- **Homogeneización**

La homogeneización de los gustos por parte de la gran mayoría de los consumidores es un hecho en creciente expansión y que acentúa el proceso de internacionalización. Este fenómeno se observa principalmente en el segmento de los niños y de los jóvenes, quienes en todo el mundo se deleitan, por ejemplo, con las hamburguesas de McDonald`s o una botella de Coca-Cola. Esta característica de que sean los niños y los jóvenes quienes presentan cada vez más una mayor igualdad en sus gustos y actitudes, hace presuponer que este fenómeno de la homogeneización se va a incrementar, posibilitando el surgimiento de sectores internacionales que hasta el momento eran más bien nacionales fragmentados por diferentes gustos y tradiciones.

- **Juego estratégico mundial**

Algunas empresas practican lo que se ha dado en llamar «juego estratégico mundial», en virtud del cual las empresas buscan internacionalizarse para competir en muchos países diferentes, por cuanto esto le permite, gracias a las ganancias que obtienen en otros mercados, incurrir en pérdidas en determinados mercados para mejorar su posición competitiva. Esta situación coloca a estas empresas en mejores condiciones que a las empresas nacionales, las cuales se ven obligadas a reformular su estrategia, siendo la internacionalización una de las alternativas más adecuadas para mejorar su competitividad. También otra alternativa que llevan a cabo las empresas nacionales es, antes de verse obligadas a cerrar, venderse a las empresas extranjeras. En ambos casos se refuerza el proceso de internacionalización en el sector

- **Perfil del sector industrial**

Las empresas que compiten en sectores industriales, tales como el sector automotriz, de electrodomésticos o de informática, se ven forzadas a buscar en el exterior nuevos mercados para obtener economías de escala internas en producción, distribución, I&D, publicidad, etc., las que se derivan de actuar en un mercado más amplio. Caso contrario estas empresas operan sus plantas con capacidad ociosa y a un bajo rendimiento, lo que hace que el precio de sus productos sean elevados. De esta manera las características del sector impulsan a las empresas a internacionalizarse.

- **Diversificación de riesgos**

Hay empresas que se internacionalizan con el propósito de protegerse contra los riesgos e incertidumbres del mercado nacional. Buscan compensar o atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones en el nivel de demanda interna, el tipo de cambio o de modificaciones de las legislaciones nacionales.

- **Internacionalización de clientes**

El proceso de internacionalización en algunas empresas se inicia como consecuencia de que sus clientes se han internacionalizado, lo que obliga a estas empresas, para poder seguir asistiendo en forma competitiva a sus clientes, acompañarlos en su expansión internacional. Tal es el caso de Federal Express o DHL, en el negocio de envío urgentes de documentos, que tuvieron que internacionalizarse a medida que sus clientes se internacionalizaban, por cuanto tuvieron que comenzar a realizar envíos al exterior. Otro ejemplo es el de los fabricantes de piezas y componentes para la industria automotriz que acompañaron a Ford y General Motors en su expansión internacional.

- **Ciclo de vida del producto**

Otro motivo de internacionalización es el relacionado con el concepto de ciclo de vida del producto. Cuando una empresa posee un producto que en su país de origen alcanza la fase de madurez, se tiene que enfrentar a numerosos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante dicha situación, comienza a resultar muy conveniente exportar a otros mercados donde el producto todavía no es muy conocido, debido a que se encuentra en su etapa de introducción o de crecimiento inicial. Allí la empresa encontrará pocos competidores y una alta tasa de crecimiento del mercado, una vez que el producto sea aceptado por los consumidores. Este es el caso de Coca Cola o Philip Morris que han ingresado tempranamente en los mercados de muchos países en desarrollo.

- **Actuación de la competencia**

Algunas empresas comienzan a competir en mercados extranjeros como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición local y provoca problemas en su flujo de caja. Por ejemplo cuando Michelin, el principal fabricante francés de neumáticos, ingresó agresivamente con precios muy bajos en el mercado de Estados Unidos, Good Year, el fabricante americano de neumáticos número uno, no reaccionó protegiendo su mercado local sino que atacó agresivamente el mercado francés, dando un fuerte golpe a Michelin en su propio mercado.

También algunas empresas se internacionalizan estableciendo filiales en los países donde se encuentran las centrales de sus principales competidores, para de esta manera tener un mayor conocimiento de sus movimientos. Tal es el caso de varias empresas americanas y europeas que establecieron filiales en Japón para estar al tanto, entre otras cosas, de las últimas innovaciones tecnológicas de sus competidores.

En diferentes estudios que se han realizado en varios países se han identificado como las causas más típicas que justifican la expansión internacional, específicamente la exportación que suele ser el punto de partida del proceso de internacionalización de las empresa, las siguientes:

⇒ Para seguir creciendo en su sector, debido a que el tamaño del mercado interno a resultado insuficiente.

⇒ Para aprovechar la capacidad ociosa de fabricación.

⇒ Empresa creadas para exportar porque el mercado externo resulta ser el mercado natural, por escasez de estos productos.

⇒ Para diversificar el riesgo de operar en un único mercado.

⇒ Para ganar prestigio en el mercado nacional.

⇒ Para compensar una crisis en el mercado interno.

⇒ Para ingresar a un mercado más grande (mayor volumen) y poder competir de esta manera en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala internas a nivel mundial.

⇒ Para mejorar en competitividad al competir con rivales más eficientes.

⇒ Por la fuerte competencia en el mercado interno.

⇒ Porque el mercado internacional es más rentable, como consecuencia de que el producto se aprecia y paga más.

⇒ Para avanzar en tecnología.

Al estudiar los procesos de globalización de la economía e internacionalización de las empresas, se hace necesario detenernos en el análisis, por la importancia y gran influencia que ha tenido en la expansión y aceleración de dichos procesos, de un fenómeno que se halla en continuo crecimiento: la formación de bloques económicos regionales (15). La existencia de tales bloques ofrecen extraordinarias posibilidades de internacionalización, no sólo para las empresas de los países miembros sino también para las empresas de terceros países. Vemos, entonces, que tanto los efectos de creación de comercio como de desviación de comercio que se generan en todo proceso de integración, constituyen oportunidades de internacionalización para todas las empresas cualquiera sea su país de origen.

Los principales efectos derivados de la formación de bloques económicos regionales que han impulsado y acelerado la internacionalización de las empresas a partir de la eliminación de las barreras al libre comercio son los siguientes:

#### ◆ **Reducción de precios y costos**

La eliminación de las barreras al libre comercio genera una disminución en los niveles de costos y precios, los cuales como consecuencia de tales barreras eran anteriormente más elevados. La reducción de los costos y precios provoca un aumento de la demanda, lo que a su vez genera un aumento de la producción. Este último, por su parte, impulsa la generación de economías de escala internas y de alcance que conllevan a menores costos unitarios, reforzándose el proceso descrito. Todo esto produce una mejora en los resultados de las empresas.

#### ◆ **Aumento de la competencia**

Un segundo efecto es el del aumento de la rivalidad, que a su vez genera un aumento del comercio intrabloque en un proceso que es autoreforzante. Además el incremento de la competencia produce una reducción de costos y precios que suele terminar en un guerra de precios, lo que provoca, a su vez,

una caída en los resultados de aquellas empresas que no pudieron adaptarse al nuevo entorno competitivo, lo que conlleva a una reestructuración del sector.

#### ◆ **Aumento del tamaño del mercado**

Por último, un tercer efecto es la ampliación de los mercados, lo que permite el aprovechamiento de economías de escala internas y de alcance, que antes por la existencia de mercados nacionales fragmentados, no les era posible a las empresas acceder a ellas. La generación de economías de escala internas tiene, por su parte, dos efectos relevantes: sobre el nivel de costos, disminuyéndolo, como consecuencia del incremento de la producción para un mismo volumen de inversión y sobre el nivel de gastos en I&D, posibilitando aumentos que antes, con un mercado más reducido, hubieran resultado económicamente insostenibles.

Desde el campo de la economía y de la administración de empresas se han desarrollado diferentes explicaciones del fenómeno de la internacionalización. Entre las teorías explicativas del comercio internacional se encuentra aquella que se basa en las economías de escala (16) y que hemos considerado relevante exponer por cuanto explica un fenómeno, el comercio intraindustrial, cuyos efectos sobre el proceso de internacionalización de las empresas han sido de gran importancia. Esta teoría señala que siempre se generará comercio entre países, incluso si todos tuvieran la misma dotación de factores productivos y fueran empleados con igual eficiencia. En efecto, las economías de escala posibilitan que aquel país que tenga una capacidad de producción superior, ya sea porque comenzó antes (economía de escala externa) o porque su mercado interior tiene una dimensión mayor que el de otros países (economía de escala interna), obtenga ventajas competitivas en la producción de dicho bien, por lo que se especializará en ella. Debido a la existencia de economías de escala (17), ningún país producirá toda la variedad de productos de una industria por sí mismo, de esta manera los países dentro de una misma industria producirán e intercambiarán productos diferentes dando origen a lo que se denomina comercio intraindustrial. De este modo las empresas extranjeras de la industria fabricarán productos diferentes de las empresas

nacionales. El país no sólo exportará en esa industria, sino que también importará aquellas variedades extranjeras preferidas por los consumidores. Vemos, entonces, que en la vida real existen situaciones de comercio internacional que responden a la existencia de ventajas comparativas (comercio interindustrial), mientras que otras responden a la existencia de economías de escala (comercio intraindustrial),

### **III.2) Diseño de la internacionalización**

Las empresas extranjeras (18) que arriban a los mercados nacionales poseen, generalmente, ventajas en aspecto tales como costos, calidad o servicio, por lo que las empresas nacionales para hacer frente a estos nuevos competidores se ven ante la necesidad de mejorar su competitividad a fin de no ser desplazadas del mercado. Vemos, entonces, que el fenómeno de la globalización y de la internacionalización presenta un reto de competitividad para las empresas. La estrecha relación entre competitividad internacional e internacionalización implica que este segundo proceso no se puede llevar a cabo sin el primero. En otras palabras, no corresponde iniciar un proceso de internacionalización desde la misma empresa si ésta no es competitiva en el mercado nacional. Una empresa competitiva es aquella que tiene la capacidad para ofrecer bienes y servicios de igual o superior calidad a los de sus competidores, con un nivel de servicio y precios similares. Por lo tanto, la internacionalización de una empresa exige que ésta sea competitiva, tanto en su mercado nacional como en el mercado internacional.

La administración de empresas contempla tanto decisiones operativas diarias como decisiones estratégicas o de largo plazo que suelen presentarse en contadas ocasiones. Ejemplos de estas decisiones de carácter estratégico son las decisiones de diversificación, de integración vertical, de apertura de una nueva fábrica o de internacionalización. La característica más relevante de este tipo de decisiones es que tienen un cierto grado de irreversibilidad, es decir los recursos invertidos en la puesta en marcha de tales decisiones son difícilmente recuperables. Asimismo, debe tenerse en cuenta que la internacionalización de la empresa es un proceso de aprendizaje(19), en el que tanto los directivos como la organización en su conjunto, asimilan cada vez

más mayores conocimientos relacionados con aspectos como nuevos mercados, disposiciones legales, forma de operar en entornos distintos a los habituales, como administrar y dirigir una empresa cada vez más compleja y extendida. Por tales motivos es que la internacionalización debe ser un proceso gradual, que requiere de tiempo, planificación y , fundamentalmente, constancia, en el que la empresa va invirtiendo recursos a medida que aprende de los mercados extranjeros.

Como resultado de la experiencia (20) de un buen número de procesos de internacionalización de empresas de distintos sectores, podemos considerar que dicho proceso consta de las siguientes etapas:

- **Etapa 1-Inicio:** Exportación pasiva.
  
- **Etapa 2-Desarrollo:**    -Exportación activa.  
                                  -Alianzas.
  
- **Etapa 3-Consolidación:**    -Exportación.  
                                  -Alianzas.  
                                  -Inversión directa.

En la primer etapa, el proceso de internacionalización es pasivo y se basa en exportaciones puntuales a mercados extranjeros, los cuales son todavía marginales para la empresa y no se buscan de modo explícito. La segunda etapa implica una aceleración de dicho proceso, a través de un seguimiento activo de mercados exteriores a los que se atiende, principalmente, por medio de exportaciones, e incluso algunas empresas empiezan a pensar en algún tipo de acuerdo con empresas extranjeras. Finalmente, la tercer etapa se caracteriza por una consolidación de las operaciones internacionales de la empresa a través de exportaciones estables, alianzas o inversiones directas en el exterior. Cabe aclarar que esta evolución no implica que existe una única forma de llevar a cabo el proceso de internacionalización, el cual dependerá

del sector en el que compita la empresa y de los recursos que ésta posea. De todos modos es igualmente importante analizar estas etapas a fin de evaluar la alternativa más adecuada para nuestra empresa y adelantarse, si fuera posible, a las exigencias que implican cada una de ellas.

Según el modo de plantear las actividades internacionales, podemos diferenciar cuatro tipos de empresas internacionales, cada una de las cuales reflejan distintos grados de intensidad de la internacionalización:

#### ◇ **Empresa exportadora**

Generalmente, las empresas inician su proceso de internacionalización por medio de las exportaciones. En esta primer etapa, las características esenciales son: primero, la venta a determinados mercados extranjeros desde su país de origen, y segundo, la localización en éste de la mayoría de las actividades de la empresa. La empresa netamente exportadora, normalmente, compra, fabrica y vende desde su país de origen.

#### ◇ **Empresa multinacional**

En la mayoría de los casos, las empresas multinacionales buscan explotar internamente alguna ventaja competitiva relevante, como por ejemplo una tecnología, un servicio o un producto, a través de la diversificación de actividades en varios países. Al establecerse en distintos países las empresas multinacionales llevan a cabo una elevada adaptación local, lo que les exige una descentralización relativamente importante de algunas de sus actividades, tales como las compras, marketing, la producción, finanzas o la investigación. El fin de la empresa multinacional es la imitación de la casa matriz en cada una de la filiales extranjeras.

En los últimos años la empresa multinacional ha jugado un rol muy importante en el mundo de los negocios internacionales, tal es el caso de empresas como Coca Cola, General Motors, Citibank, Procter & Gamble entre otras.

#### ◇ **Empresa global**

Durante la década del cincuenta y sesenta, se consideraba que la descentralización absoluta era la clave para el éxito económico de las empresas internacionales. Sin embargo, a comienzo de la década del ochenta, aquella consideración empieza a invertirse mediante el surgimiento de un tercer tipo de empresa internacional denominada empresa global, cuyo objetivo es la concentración de ciertas actividades en determinados países con el fin de alcanzar una mayor eficiencia económica. La estrategia global requiere una alta concentración de las actividades en unos pocos países y una gran coordinación entre los diferentes países y filiales. El ejemplo más elocuente de este tipo de empresa, son las empresas japonesas como Toyota, Sony, Toshiba o Seiko.

La empresa global, presenta esencialmente dos características. La primera, se refiere a la fuerte incidencia de las operaciones internacionales en el desempeño de la empresa, y la segunda a la elevada concentración de actividades, principalmente compras, investigación y desarrollo y producción, en el país de origen. A diferencia de la empresa exportadora, en la empresa global las operaciones internacionales presentan un mayor peso. Asimismo, se distingue de la empresa multinacional por la elevada concentración de actividades ,consideradas como estratégicas, en el país de origen.

#### ◇ **Empresa transnacional**

Algunos acontecimientos sucedidos durante la década del noventa, como el desarrollo creciente de bloques económicos regionales o el surgimiento de países de rápida industrialización, han puesto en evidencia que si bien en la

actualidad existe un proceso de integración económico internacional nunca antes registrado, los países son distintos y sus habitantes presentan diferentes pautas culturales, sociales y económicas. Esta situación ha tenido un fuerte impacto sobre la estrategia global, pues no es suficiente la concentración de actividades a fin de alcanzar una mayor eficiencia económica, sino que también es esencial poseer la capacidad de adaptarse a cada mercado. El reto para las empresas internacionales consiste entonces en combinar de la mejor manera posible la eficiencia económica a partir de la concentración de las actividades con la capacidad de adaptarse a los mercados locales. Bartlett y Ghoshal han descrito la aparición de un nuevo tipo de empresa internacional que denominan empresa transnacional y que busca precisamente llevar a la práctica esta combinación. La empresa transnacional es aquella que intenta combinar, simultánea y adecuadamente, una máxima eficiencia económica (competitividad global), una capacidad de adaptarse a los mercados locales (flexibilidad multinacional) y una flexibilidad para compartir y comunicar a toda la empresa las experiencias, conocimientos e innovaciones que surjan en cada una de sus unidades (aprendizaje a nivel mundial). Ejemplos de empresas transnacionales (21) son NEC y Unilever cuya adaptación a este modelo de organización les permitió responder en forma eficiente a las nuevos y complejos cambios del entorno de los negocios internacionales.

Cabe aclarar que en la realidad seguramente no vamos a encontrar estos modelos de organización en forma pura tal como han sido expuestos anteriormente. Las empresas internacionales, en la práctica, suelen presentar una combinación de las características de estos modelos.

A fin de comparar las características de los cuatro tipos de empresa internacional descritos, presentamos el siguiente cuadro (22):

| <b>Características de las empresas internacionales</b> |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| <b>Características</b>                                 | <b>Empresa exportadora</b>  | <b>Empresa multinacional</b>  | <b>Empresa global</b>   | <b>Empresa transnacional</b>   |
| <b>Eficiencia</b>                                      | Centralización de actividades claves.<br>Descentralización de la distribución.  | Descentralización e independencia de las unidades nacionales        | Centralización.<br>Escala global.                                 | Dispersión, interdependencia y especialización de actividades.               |
| <b>Adaptación</b>                                      | Adaptación de las competencias de la empresa matriz.                            | Gran sensibilidad a las oportunidades locales.                      | Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz | Aportes diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales. |
| <b>Aprendizaje</b>                                     | Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transferencia a otros países. | Desarrollo de conocimiento.<br>Explotación en cada unidad nacional. | Desarrollo y explotación de conocimientos en la empresa matriz.   | Desarrollo conjunto y explotación global.                                    |
| <b>Coordinación</b>                                    | Baja coordinación.  | Baja coordinación.  | Alta coordinación   | Alta coordinación.   |
| <b>Diversificación de riesgos</b>                      | Baja diversificación.   | Alta diversificación.   | Baja diversificación.   | Mediana diversificación.   |

Como resultado de esta clasificación de empresas internacionales podemos resumir en cinco las dimensiones que toda empresa internacional debe considerar al momento de formular su estrategia de internacionalización. Estas dimensiones son:

- **Eficiencia:** la eficiencia en la organización de las actividades.
- **Adaptación:** el nivel de adaptación a las exigencias de cada mercado.
- **Aprendizaje:** la transferencia del aprendizaje en la organización.
- **Coordinación:** la coordinación de tareas y unidades de negocio dispersas en varios países.
- **Diversificación del riesgo:** la diversificación apropiada de riesgos comerciales, financieros y productivos en diferentes países.

Las dos últimas dimensiones, no contempladas en el modelo anteriormente expuesto, se refieren: *la coordinación* a la forma de organizar los procesos de dirección y control, grado de autonomía y poder de decisión de la casa matriz y las filiales, y *la diversificación de riesgos* a diseminar las actividades entre varios países para reducir al mínimo los riesgos de la empresa en sus operaciones internacionales..

Dado que la importancia de cada una de estas dimensiones varía según la naturaleza y grado de globalización del sector y de los recursos de que dispone la empresa, es fundamental que toda empresa que se proponga iniciar su proceso de internacionalización analice la mejor manera de combinar estas dimensiones a fin de evitar que la complejidad propia de esta tarea termine siendo un obstáculo para su internacionalización.

De la experiencia (23) de un variado número de empresas que compiten en el mercado mundial, se han identificado tres factores que son los que han posibilitado a estas empresas desarrollar una capacidad competitiva exitosa a nivel internacional, y que deberán ser tenidos en cuenta por toda empresa que decida iniciar su proceso de internacionalización. A continuación analizaremos cada uno de estos tres factores de manera detallada:

### ➤ **Eficiencia global de las operaciones**

La eficiencia global de las operaciones incluye otros elementos además del logro de economías de escala. Cabe recordar que el desarrollo de economías de escala exige una centralización de las actividades, lo cual puede entrar en conflicto con otras exigencias como ser la cercanía con los clientes para conocer sus pautas de consumo, la dispersión adecuada de los riesgos políticos y financieros, la necesidad de reducir los costos de transporte, etc.

Si bien la eficiencia en el volumen de las operaciones es importante, debemos tener en cuenta que las dimensiones de la variable eficiencia de las operaciones son numerosas y, precisamente, uno de los principales inconvenientes de las empresas internacionales es cómo hacer compatibles esta diversidad de dimensiones, entre las cuales tenemos:

#### ◆ **Mejora simultánea de la calidad y de los costos**

Las empresas internacionales se encuentran en un proceso dinámico en el que la mejora continua de la calidad y los costos es una condición de gran importancia si se quiere disponer de ventajas competitivas sostenibles.

#### ◆ **Nuevas tendencias en la Dirección de la Producción**

Para lograr esta eficiencia, la gestión de las operaciones de producción ha incorporado nuevos procedimientos y modos de pensar que contribuyan a la mejora de esta eficiencia de las operaciones. Entre los factores que contribuyen a esta mejora de la eficiencia tenemos una nueva concepción de la dirección de la producción de la empresa que implica no sólo la máxima eficiencia en el volumen de producción sino también en el desarrollo de productos hasta la planificación de la logística de los materiales y de las operaciones, pasando por una respuesta rápida de producción y del departamento de I & D a las nuevas necesidades de los consumidores. Se busca potenciar los procesos tecnológicos que la empresa domina, para poder, a partir de ellos, desarrollar nuevos productos capaces de satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes.

#### ◆ **Capacidad de desarrollo de nuevos productos**

El desarrollo de nuevos productos es una de las capacidades más importantes para generar competitividad por cuanto le permite a la empresa anticiparse a sus competidores y establecer una relación de fidelidad con sus clientes, creándose una imagen de empresa líder e innovadora.

#### ◆ **Nuevos criterios financieros**

Una estrategia financiera adecuada puede ser una fuente de ventaja competitiva, por ejemplo, aprovechando las diferencias de precio de activos financieros, captando recursos para financiar nuevas inversiones a un bajo costo o explotando diferencias en las leyes fiscales de los diferentes países en los que opera la empresa. No obstante, cuando la tasa de rentabilidad o la cotización de las acciones son los objetivos principales y exclusivos de la empresa, sin que se consideren otros objetivos, las consecuencias a largo

plazo sobre la competitividad pueden ser muy negativas. Ello se debe porque este criterio no tiene en cuenta otros aspectos fundamentales de una inversión como son que el desarrollo de capacidades tecnológicas de la empresa, la mejora en la calidad de los procesos y de los productos que una inversión puede suponer si bien no tienen un efecto inmediato sobre los beneficios de la empresa, si lo tendrán a mediano y largo plazo sobre su capacidad competitiva y consecuentemente sobre su rentabilidad.

#### ◆ **Innovación orientada al cliente**

Otro factor de gran importancia para la mejora de la eficiencia de las organizaciones es la orientación de la aplicación de las innovaciones tecnológicas a la mejora de los productos y sus servicios para optimizar la satisfacción de los clientes. En el contexto internacional, esta característica adquiere una connotación especial, por cuanto el proceso de aprendizaje en un mercado determinado puede ser transferido a otras unidades de negocio, expandiendo así la capacidad de aprendizaje de la organización.

#### ◆ **Relaciones con los clientes**

La innovación orientada al cliente requiere mantener una relación continua con los clientes, no sólo mejorando la satisfacción de sus necesidades presentes sino también anticipándose a sus necesidades futuras. La empresa debe servir a sus clientes mediante sus productos y servicios complementarios con el propósito de crear lealtades en ellos hacia la empresa.

#### ◆ **Relaciones con los proveedores**

Las relaciones con los proveedores cumple un rol relevante en la mejora de la eficiencia de la empresa. El trabajo conjunto con los proveedores posibilita a la empresa, a media y largo plazo, mejorar la eficiencia de abastecimiento de materias primas, disminuir sus costos, mejorar el servicio, reducir los costos de inventario y transporte y, por lo tanto, mejorar los rendimientos de las funciones de aprovisionamiento y logística. Asimismo, es importante destacar que la existencia de una cierta cooperación entre una empresa y sus proveedores, posibilita modificar la fuerza negociadora de la empresa en

relación con sus proveedores, debido a que de relaciones basadas en el objetivo de apoderarse del máximo valor a corto plazo, se pasa a relaciones basadas en compartir el máximo valor a largo plazo.

#### ◆ **Mejora de los procesos**

Otra característica importante en la mejora de la eficiencia global consiste en la mejora de los procesos y de las operaciones, lo cual exige dos condiciones. La primera es que las personas responsables de estos procesos y operaciones posean una formación profesional adecuada. La segunda condición consiste en involucrar a todo el personal de la empresa en este proceso de mejora, la actitud de no involucrarlos implica no sólo un desprecio de sus cualidades, sino también un desperdicio de recursos.

#### ◆ **Ventajas de localización**

La eficiencia de las operaciones de la empresa se ve influida de manera importante por la elección de su ubicación en búsqueda de las llamadas ventajas locacionales o ventajas país. El acceso a materias primas y mano de obra más barata, un costo de capital más bajo o legislaciones fiscales más ventajosas son aspectos importantes al tiempo de analizar la eficiencia de las operaciones. Sin embargo, se deben tener en cuenta dos consideraciones. La primera es que esta clase de ventajas sólo son sostenibles en el corto plazo y que basarse exclusivamente en ellas conlleva el riesgo de ser imitado y superado por la competencia. La segunda consideración es que las ventajas país deben combinarse con las ventajas del sector en dicho país. La ubicación de las actividades de la empresa en un país determinado debe decidirse analizando, además de la existencia de factores productivos disponibles y baratos, la existencia de proveedores sofisticados con los que se pueda colaborar, de clientes exigentes que nos estimulen a mejorar y de competidores de los que se pueda aprender.

## ➤ **Adaptación al sector**

La empresa debe adaptar sus capacidades a las exigencias del sector en su conjunto, y no a un aspecto particular como ser la necesidades de los clientes o las características de la competencia, es decir debe adaptar sus capacidades a todas las características estructurales del sector. Estas características son :

- **Las relaciones con los clientes y la capacidad de respuesta a sus necesidades cambiantes**

Las relaciones con los clientes y, en especial, la capacidad de respuesta a sus necesidades cambiantes, es una característica relevante de la capacidad competitiva internacional de una empresa. En la medida que una empresa sea capaz de ofrecer un servicio eficiente a sus clientes creará valor adicional para dichos cliente lo que le permitirá diferenciarse de sus competidores.

- **La relación que se establece con los proveedores**

La cooperación con los proveedores es de especial importancia por cuanto posibilita a la empresa mejorar la calidad de los suministros, los plazos de entrega, el control de inventarios, reducir sus costos, etc. Además, por medio de la cooperación la empresa modifica su posición en relación con los proveedores, contemplándolos, no como rivales sino como asociados en el logro del máximo beneficio posible.

- **La capacidad de desarrollar nuevos productos**

La capacidad de desarrollar nuevos productos es de gran importancia por cuanto tiene dos implicancias en las relaciones de la empresa con el sector en el que actúa. En primer lugar, el desarrollo de nuevos productos hace que el surgimiento de productos sustitutos no constituya una amenaza a la posición competitiva de la empresa, puesto que es la misma empresa la que desarrolla nuevos productos, anticipándose a sus competidores. En segundo lugar, la generación de nuevos productos posibilita a la empresa superar las etapas de madurez de productos anteriores, compensando así la disminución del crecimiento de las ventas de productos antiguos con la introducción de nuevos

productos con un alto potencial de crecimiento. En otras palabras, el desarrollo de nuevos productos permite a una empresa superar dos amenazas siempre latentes, la caída del ritmo de crecimiento de las ventas de un producto y la aparición de productos sustitutos, transformando, además, ambas amenazas en un desafío para aprovechar y mejorar continuamente sus competencias tecnológicas con el fin de servir mejor a sus clientes.

- **Tipo de competencia**

La empresa puede adaptarse a la rivalidad del sector, no tanto por el camino de la guerra de precios cuyas consecuencias suelen ser negativas para todas las empresas competidoras, sino por el camino de la mejora continua en las dimensiones de costo, calidad y capacidad de entrega rápida. La empresa que, a través de la innovación y mejora permanente, puede adaptarse de esta manera a las exigencias del sector, no sólo puede lograr adaptar la rivalidad a su favor, sino también cambiar las reglas de juego de la rivalidad del sector. Prueba de ello es la aparición de alianzas entre rivales de un sector con el propósito de mejorar la capacidad competitiva internacional conjunto de todas las empresas participantes. No obstante, las alianzas entre empresas rivales tienen también una segunda finalidad que es la de modular la competencia existente en el sector.

- **Barreras de entrada existentes en el sector**

En cuanto a las barreras de entrada, cabe destacar que una empresa que busca entrar en un sector tiene dos alternativas. Una es adaptarse a dicho sector, incorporando los recursos, activos y capacidades exigidas por el mismo. Sin embargo, suele ocurrir que dado que esta adaptación requiere un alto volumen de inversión, muchas empresas desisten de su intento de ingresar al sector. La otra posibilidad, consiste en evitar dichas barreras de entrada, sirviendo a los clientes potenciales no de la misma manera que lo hacen los competidores sino de un modo diferente.

## ➤ **Eficacia de los procesos organizativos**

El desarrollo de las capacidades descritas en los apartados anteriores, tales como la coordinación entre las funciones de producción y operaciones, I&D y comercialización, la mejora de los procesos productivos con la participación de todos los empleados, los acuerdos de cooperación con los proveedores o la rapidez de respuesta a las exigencias de los clientes, acarrear profundas consecuencias organizativas. No se trata de implementar nuevos criterios, sino de cambiar formas de hacer de la organización, consolidadas con el transcurso del tiempo.

Las empresas que deseen desarrollar este tipo de capacidades deben reunir, al menos, las siguientes cuatro características:

### ▪ **Filosofía corporativa**

La empresa debe crear una filosofía corporativa clara y bien conocida por todo el personal de la empresa. Esta filosofía, si es aceptada por los empleados, asegura una unidad de criterios, objetivos, fines, medios e incluso estimula a los trabajadores a identificar motivaciones superiores por las que trabajar. Además, una filosofía corporativa clara y explícita facilita la cohesión entre la casa central y sus filiales.

Toda filosofía corporativa debe proporcionar a sus empleados la posibilidad de mejorar profesional y personalmente en la empresa, y que, como consecuencia de ello, se logre ofrecer a los clientes productos de calidad y servicios esmerados, generando, de esta manera, riqueza en el desarrollo de este proceso. Caso contrario, la expansión internacional de una empresa responderá más a criterios oportunistas del ambiente que a una verdadera vocación internacional.

- **Superación de la exclusividad de las unidades de negocio como formas organizativas básicas**

Las unidades de negocio en empresas diversificadas tienen generalmente dos consecuencias. La primera es que crean diferentes niveles organizativos complejos, interponiendo entre el nivel directivo y el empleado común muchos niveles intermedios, lo cual dificulta la comunicación y convierte a la organización en más burocrática y aleja a los directivos de los problemas reales de la actividad.

La segunda consecuencia es que, en la práctica, las unidades de negocio no suele coincidir con las competencias tecnológicas básicas de la empresa, con lo que la empresa sabe hacer, sino con lo productos finales que se producen con dichas competencias. Esto hace que dos unidades de negocio puedan tener y compartir las mismas competencias. La división que existe en la vida real entre unidades de negocio hace que no se lleven a cabo inversiones para mejorar estas capacidades o que una unidad de negocio no posea los recursos necesarios, por no tener el tamaño necesario y, por lo tanto, no pueda realizar dichas inversiones. Esta situación plantea la necesidad, no de prescindir de las unidades de negocio como forma organizativa básica, sino de modificar su concepto, basándose en las competencias básicas y no en los productos. También pueden establecerse mecanismos de coordinación apropiados entre las diferentes unidades de negocio, de forma tal de estimular la cooperación entre las mismas.

- **Adecuada organización de las operaciones internacionales**

El diseño de una adecuada organización de las operaciones internacionales exigen pensar en términos de una cooperación o asociación entre la casa matriz y las filiales, sin caer, de esta forma, en los casos extremos de centralización o descentralización de las operaciones. En este ambiente, las filiales no son ni simplemente unidades ejecutoras de las decisiones de la casa matriz, ni unidades sueltas que funcionan independientemente.

A continuación presentamos un cuadro con algunos mecanismos de coordinación e integración entre matrices y filiales. Cada uno de estos mecanismos presenta ventajas y desventajas. No obstante, el mecanismo que implica menores costos es el desarrollo de una filosofía corporativa que reúna a las filiales y sus empleados en torno a unos objetivos claros y definidos.

| <b>Mecanismos de coordinación e integración de empresas internacionales</b> |   |  |
|---|---|--|
| <b>Mecanismos</b>   | <b>Ventajas</b>   | <b>Inconvenientes</b>  |
| <b>Cultura corporativa</b>  | Instrumento poderoso y barato   | Difícil de crear y desarrollar.                                  |
| <b>Selección y transferencia de directivos entre distintas unidades.</b>    | Difusión de la experiencia en diferentes mercados.<br>Conocimiento recíproco. | Motivación de los directivos para trasladarse de un país a otro. |
| <b>Remuneración según objetivos.</b>  | Incentivos para mejorar el desempeño.   | Difícil diseño y puesta en práctica.                             |
| <b>Organización por líneas de productos.</b>                                | Adecuada cuando el producto es crucial.                                       | No ofrece la perspectiva de la diversidad de mercados.           |
| <b>Organización por zonas geográficas.</b>                                  | Adecuada cuando el mercado es crucial.  | No ofrece la perspectiva de los productos individuales.          |
| <b>Organización matricial</b>   | Integración de mercados geográficos, líneas de productos y funciones.         | Difícil implantación.  |

#### ▪ **Capacidades directivas**

La cuarta característica se refiere al talento o capacidades directivas, tanto para dirigir personas, como para diseñar estrategias y ponerlas en práctica.

En general se suele considerar que el factor limitativo más importante que tiene una empresa para su expansión internacional es la escasez de recursos financieros para llevar a cabo nuevas inversiones o penetrar de manera eficiente en mercados extranjeros. Sin embargo, de la práctica y la experiencia, resulta que este recurso es de más fácil acceso que el de las capacidades directivas. El motivo no es que estas capacidades sean innatas, por el contrario

varias de estas capacidades se pueden aprender y mejorar. La razón radica en que este proceso de aprendizaje es probablemente uno de los más lentos que se desarrolla en una organización, como consecuencia de la complejidad de las tareas directivas.

Precisamente, uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta las empresas que inician un proceso de internacionalización es encontrar personas con un talento personal y capacidad profesional capaz de colaborar en el diseño de organizaciones que, al mismo tiempo, combinen una eficiencia global de las operaciones, una adaptación al sector y una eficiencia organizativa interna.

El punto realmente crítico radica en que dirigir organizaciones es cuestión de personas y entre personas. La productividad no la mejoran las máquinas. Los costos no los disminuyen los robots. La capacidad de servicio no se incrementa con los sistemas de información. Todas estas son herramientas de gran utilidad que alcanzan altos rendimientos cuando son manejados adecuadamente por personas con las capacidades necesarias.

De lo expuesto en los apartados anteriores no tiene que interpretarse que en los organigramas formales de las organizaciones internacionales deben identificarse los tipos de capacidades necesarias para competir internacionalmente, como la eficiencia global de las operaciones, la adaptación al sector y la eficacia de los procesos organizativos. De lo que se trata es que estas variables estén presentes en las decisiones de los que administran y conducen la empresa y que se incorporen en los procesos de formulación e implantación de la estrategia.

Todo proceso de internacionalización implica (24) una multiplicidad de aspectos sobre los cuales se deben tomar decisiones, las cuales en la mayoría de los casos resultan complejas. Entre estos múltiples aspectos, los seis más relevantes son:

### ➤ **Combinación producto-mercado**

Es esencial para toda empresa que pretende internacionalizarse contar con un producto de calidad que pueda ofrecer en los mercados extranjeros. Generalmente el primer aspecto sobre el que se debe tomar una decisión cuando se comienza un proceso de internacionalización es la combinación entre el producto a ofrecer y el mercado a servir. La elección del mercado a servir depende de varios factores según el sector. Son ejemplo de estos factores, la similitud que existe entre el mercado local y los mercados exteriores, la cercanía física, el tamaño y crecimiento potencial del mercado, el nivel de competencia, la estabilidad política y económica, la experiencia en mercados similares, etc. Para varias empresas la semejanza en los procesos de comercialización y el tamaño del mercado son los factores críticos al momento de analizar a qué mercado ingresar.

### ➤ **Persona responsable del proceso de internacionalización**

Un segundo aspecto importante es el referente a la elección de la persona que va a tener la responsabilidad de llevar adelante el proceso de internacionalización. La persona a quién se le confíe esta responsabilidad debe poseer un conocimiento acabado acerca de las particularidades de los consumidores, los medios de comunicación, los canales de distribución, la competencia, las reglamentaciones gubernamentales, etc., en el mercado de destino. De la elección de la persona adecuada dependerá en gran medida el éxito del proceso de internacionalización, ya que dicho proceso, si no se posee un conocimiento detallado del mercado donde se pretende ingresar, difícilmente pueda llevarse a la práctica.

### ➤ **Modo de entrar en el mercado**

La elección del modo de entrada en el mercado de destino es un aspecto de gran relevancia para el éxito a largo plazo del proceso de internacionalización. Se deberá analizar si la más conveniente será exportar, licenciar el producto o

la tecnología o invertir en el país de destino, ya sea adquiriendo otra empresa o estableciendo una filial. Además se deberá estudiar si será más beneficioso hacerlo individualmente o mediante alianzas con otras empresas.

#### ➤ **Plan de negocio**

Un cuarto aspecto es la confección del plan de negocios de la empresa en el país de destino. Este plan se debe elaborar teniendo en cuenta los distintos recursos que se necesitarán para alcanzar los objetivos propuestos en dicho mercado.

#### ➤ **Centralización o descentralización**

Nos referimos a la decisión de centralizar o descentralizar las distintas tareas de la empresa para lograr los objetivos del plan de negocio. Para tomar una decisión sobre este tema se deben analizar las diversas funciones que se realizan dentro de la empresa. Es importante no limitarse solamente al análisis de las distintas áreas funcionales de la empresa ( producción, comercialización, finanzas, etc.) sino también evaluar las variadas actividades correspondientes a cada una de las funciones. La centralización o descentralización debe decidirse a nivel de actividades concretas, como por ejemplo publicidad, distribución, investigación de mercado, tesorería, etc., y no a nivel de las áreas funcionales.

#### ➤ **Mecanismos de coordinación y control**

La decisión sobre el nivel de centralización o descentralización de las distintas actividades de la empresa implica también tomar una decisión acerca de dos tipos de mecanismos: los mecanismos de coordinación y los mecanismos de control. Esto se debe a que la descentralización generalmente conlleva la asignación de responsabilidades y la conversión de la unidad descentralizada en centro generador de beneficios. Habrá que analizar como se coordinarán las distintas unidades con la empresa matriz y como se controlarán a fin de

evaluar sus resultados teniendo en cuenta su nivel de autonomía. Es importante tener en cuenta que los mecanismos de control deben posibilitar una evaluación objetiva de los resultados, es decir según los recursos y responsabilidades asignadas a fin de no asfixiar las iniciativas como consecuencia de tener que sacrificar el largo plazo por los resultados inmediatos.

Finalmente toda empresa que decide internacionalizarse debe ser consciente que deberá afrontar una serie de obstáculos (25) propios de la naturaleza de un proceso de estas características. Precisamente estos obstáculos son lo que hacen que las operaciones internacionales resulten más difíciles, complejas y arriesgadas que las operaciones nacionales, por lo que muchas veces las empresas prefieren expandirse dentro del mismo país, aunque sea en segmentos de mercado desconocidos. Estos obstáculos suelen ser de tipo financiero, comercial, logístico, legal y cultural.

#### ✓ **Obstáculos financieros**

Generalmente los obstáculos financieros suelen ser la falta de mecanismos de crédito a la exportación que posibiliten cubrir el largo ciclo entre la preparación de los productos a exportar y el pago por parte del cliente extranjero, y las pronunciadas variaciones de los tipos de cambio que dificultan en gran medida la planificación financiera y repercuten negativamente sobre la rentabilidad de las operaciones internacionales.

#### ✓ **Obstáculos comerciales**

En la mayoría de los casos los principales obstáculos comerciales, entre otros, son el desconocimiento de la existencia de oportunidades comerciales, el complejo acceso a los mercados extranjeros, la falta de contactos en el mercado de destino como así también de información acerca de las prácticas comerciales, canales de distribución, competidores, etc.

### ✓ **Obstáculos logísticos**

Las dificultades logísticas se incrementan por diversos motivos, entre los cuales uno de los más relevantes es la lejanía de los mercados a los que se pretende ingresar. Los obstáculos logísticos se traducen en costosos viajes para investigar los mercados objetivos, elevados fletes, altos costos de control y coordinación, etc.

### ✓ **Obstáculos legales**

Cuando una empresa decide exportar, los obstáculos legales a los que se debe enfrentar, generalmente son las restricciones de carácter arancelario y no arancelario. Las primeras son los llamados aranceles o derechos aduaneros en tanto que los segundos contemplan los cupos, controles sanitarios, normas de calidad, normas de seguridad, especificaciones de tipo técnico, etc. Asimismo, para el caso de la inversión directa los obstáculos de tipo legal suelen contemplar el control sobre la propiedad de la empresa, por ejemplo en algunos países obligan a las empresas extranjeras a asociarse con empresas nacionales, las restricciones para la repatriación de las utilidades, la obligación de elaborar productos con componentes locales, etc.

### ✓ **Obstáculos culturales**

Los problemas culturales más habituales se originan frecuentemente a partir de las diferencias en los idiomas, del escaso conocimiento y sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones de los consumidores extranjeros, de la falta de flexibilidad en la organización para adaptarse al nuevo contexto, etc.

### **III.3) Aplicación a Pymes**

En el nuevo contexto mundial de los negocios internacionales, las Pymes deben orientar su estrategia hacia una nueva dirección si quieren ser

competitivas, caso contrario van a ser desplazadas del mercado por los competidores globales.

En los últimos años ha surgido una nueva generación (26) de empresarios que han estimulado el desarrollo de nuevos sectores o la transformación de sectores tradicionales.

Estos empresarios en su accionar tienen como base la tecnología, el servicio, la prioridad en el manejo de los intangibles por sobre los bienes de capital y la capacidad para ver lo nuevo. Desafían los parámetros conocidos, asumen riesgos y tienen como eje central una idea dominante, para lo cual poseen una cultura que estimula la creatividad y transforma la organización en una fuente continua generadora de ideas. Todas estas son las características de las empresas emergentes, las cuales no son ni grandes ni chicas, sino que su tamaño está en función de su potencial para crear valor.

En estas nuevas organizaciones se considera que los recursos materiales son relevantes, pero no determinantes para el desarrollo de la empresa. Los recursos humanos son claves, pero dependen del estilo de liderazgo. Los intangibles son esenciales. Sin embargo, la principal base de la competitividad está en la capacidad de interpretación del nuevo contexto, la cual está determinada por los valores de quienes conducen la organización.

Las Pymes deben adoptar e internalizar esta nueva concepción de organización para transformarse en una empresa emergente y poder, entonces, competir eficientemente en el mercado internacional. Para llevar a cabo esta transformación, las Pymes deben tener en claro tres aspectos:

#### ◆ **Lo que hay que entender**

Es necesario entender dos conceptos fundamentales: el cambio y la nueva lógica empresarial. Comprender el cambio implica asumir que todo lo que vendrá será novedoso, diverso y temporal. Los ciclos de vida de los mercados dependerán de los ciclos tecnológicos, por lo que serán cada vez más breves y exigirán revisiones continuas de quienes son nuestros competidores. Las soluciones que se lleven a cabo no provendrán de la experiencia en el sector, sino que deben generarse a partir del análisis de situaciones análogas que

estén sucediendo en sectores que, aunque parezcan ajenos, se encuentran altamente conectados.

En cuanto a la lógica empresarial, lo esencial es entender que las empresas no deben obsesionarse por la rentabilidad, sino esforzarse para optimizar su capacidad de generar valor económico. Lo importante no es cuanto ganen en un período, sino cuanto valen para sus accionistas o , especialmente, para otros, tales como los grandes grupos diversificados que se encuentran en un proceso de concentración para lo cual buscan empresas generadoras de valor en sectores naciescentes.

#### ◆ **Lo que hay que tener**

Lo que se debe tener es una idea central y diversidad genética.

Poseer una idea central consiste en tener una visión y una misión claras, difundidas y conocidas en toda la organización. Es de gran importancia contar con una visión, una misión y una estrategia comprendidas, compartidas y conocidas por todo el personal de la empresa. Ello es así porque si se posee una idea central, se tiene claro qué necesidades servir en el mercado, quién es el cliente objetivo y cuales son las habilidades diferenciales (ventajas competitivas), todo lo cual estimula la creatividad en los distintos sectores de la empresa.

Precisamente es esa creatividad la que surgirá a partir de contar con diversidad genética. Es decir las decisiones estratégicas, generalmente, se toman en la cima de la pirámide organizacional, en tanto que quienes están en contacto con lo nuevo se hallan en la base. Una de las características de las empresas emergentes es que otorgan voz y participación al personal que se encuentra en la base.

#### ◆ **Lo que hay que hacer**

Las Pymes deben abandonar la creencia de que por ser Pymes son indefensas. Deben recordar que la nueva concepción de organización

contempla que el desarrollo de la empresa no sólo pasa por las acciones sino , fundamentalmente, por las ideas.

Las Pymes tienen que invertir en generar, no en reducir, buscando ser diferentes modificando las reglas de juego existentes.

El creciente proceso de globalización (27) e internacionalización de la empresa ha estimulado a las grandes empresas, que son las que poseen las condiciones por su dimensión y capacidad, a concentrarse en sus actividades de mayor valor y tercerizar aquellas otras actividades de menor valor, las cuales pueden ser realizadas a menor costo por otras empresas de distintas partes del mundo que no padecen las desventajas de las grandes firmas como ser la burocracia, las rígidas jerarquías y la poca flexibilidad para cambiar. Este proceso de desagregación realizado por las grandes compañías ha promovido la creación de redes internacionales, las que se encuentran integradas por varias empresas. Las Pymes, por su flexibilidad, autonomía y agilidad, son las que reúnen las mejores condiciones para formar e integrar dichas redes internacionales, lo que les posibilita insertarse en este proceso de globalización e internacionalización y competir eficientemente en los mercados internacionales, evitando de esta manera ser desplazados por las grandes empresas globales. De esta manera las Pymes deben aprovechar este proceso en crecimiento de tercerización como medio impulsor para insertarse en el mercado mundial.

Otra herramienta que deben tener en cuenta las Pymes que deseen internacionalizarse es la cooperación, la cual les permite, a través del esfuerzo conjunto, mejorar su competitividad y acceder en forma más fácil y menos costosa al mercado internacional. La cooperación puede adoptar distintas figuras como ser consorcios de exportación, uniones transitorias, agrupaciones en colaboración, etc.

Algunas de las razones (28) para las pequeñas y medianas empresas que hacen de la cooperación una herramienta eficaz para iniciarse en el proceso de internacionalización son:

- ✓ Los esfuerzos aislados orientados a generar ventas en el exterior implican gastos y conocimientos que, generalmente, están fuera de sus posibilidades. Incluso en caso de concretar tales gastos, los mismos resultarían en inversiones que no guardan relación con su potencial exportador.
- ✓ Las inversiones para adecuar el producto a las exigencias de los mercados exteriores y el tiempo que ello demanda desalienta, normalmente, todo intento individual de venta al exterior.
- ✓ El desconocimiento de los gustos de los consumidores extranjeros, de las técnicas de distribución, de comunicación, de los competidores, etc., también es un factor que desanima toda iniciativa individual de internacionalización.
- ✓ La necesidad apremiante de atender los problemas diarios que se han transformado en una cuestión de supervivencia, genera una falta total de planificación a mediano y largo plazo, la cual es de gran importancia si se quiere llevar a cabo con éxito un proceso de internacionalización, por cuanto éste demanda un esfuerzo sostenido en el tiempo.

La cooperación presenta para las empresas, particularmente las Pymes, entre otras las siguientes ventajas (29):

- Las empresas pueden acceder de una manera más rápida, fácil y menos costosa a mercados o tecnologías de productos o procesos difíciles de obtener individualmente.
- La cooperación posibilita a las empresas alcanzar economías de escala o de aprendizaje al aumentar el volumen de ventas como resultado del incremento del tamaño del mercado.

- Las empresas, por medio de la cooperación con socios locales del país de destino, pueden acceder a mercados extranjeros, en los cuales los gobiernos imponen determinados requisitos sobre la propiedad de las empresas extranjeras.
- La cooperación permite acelerar el proceso de internacionalización de la empresa aprovechando las oportunidades existentes en otros mercados, sin tener que incurrir en costosas inversiones por sí misma ni perder su independencia.

Para las Pymes que deciden encarar la difícil carrera (30) de proyectarse al mercado internacional, la cooperación les permite vencer sus debilidades particulares uniendo y coordinando sus esfuerzos para generar una sinergia que les posibilite superarse y proyectarse con más fuerza a nivel internacional.

## **II.4)- Conclusión**

El proceso de internacionalización se ha transformado en una necesidad para todas aquellas empresas que desean competir exitosamente en este nuevo mercado mundial caracterizado por su creciente globalización y rivalidad.

Las causas que impulsan el proceso de internacionalización de un empresa son diversas. Entre ellas las más importantes son: los cambios tecnológicos, la vocación internacional, la homogenización de los gustos de los consumidores, el llamado "Juego estratégico mundial", el perfil del sector en el que compite, la diversificación de riesgos, la internacionalización de los clientes, el ciclo de vida del producto y la actuación de la competencia. Asimismo, cabe destacar, dos fenómenos por su gran influencia sobre la expansión y aceleración del proceso de internacionalización, éstos son: la formación de bloques económicos regionales y el comercio intraindustrial. Toda empresa que inicia su proceso de internacionalización debe tener en cuenta que existe una estrecha relación entre competitividad internacional e internacionalización. Esto implica que no sería conveniente para una empresa iniciar su proceso de internacionalización si la misma no es competitiva, es decir sino tiene la capacidad para ofrecer bienes y servicios de igual o superior calidad a la de sus competidores, con un nivel de servicios y precios similares. También es de gran importancia que las empresas tengan presente que todo proceso de internacionalización debe ser un proceso gradual, que demanda tiempo y planificación y, fundamentalmente, constancia.

Uno de los principales obstáculos que deben afrontar las empresas que desean internacionalizarse es encontrar las personas con el talento personal y capacidad profesional adecuada para este desafío, ya que recordemos que el punto realmente crítico radica en que dirigir organizaciones es cuestión de personas y entre personas. Se podrá disponer de herramientas muy útiles pero solo alcanzaran altos rendimientos si son manejadas apropiadamente por personas con las capacidades necesarias.

Las Pymes, en este nuevo contexto de los negocios internacionales, deben reorientar su estrategia en busca de una nueva dirección de lo contrario dejarán de ser competitivas. En este último tiempo ha aparecido una nueva generación de empresas llamadas empresas emergentes, las cuales tienen como base la tecnología, el servicio, la prioridad en el manejo de los intangibles por sobre los bienes de capital y la capacidad para ver lo nuevo. Para ello desafían los parámetros conocidos, asumen riesgos, tienen como eje central una idea dominante y poseen una cultura que estimula la creatividad y transforma la organización en una fuente continua generadora de ideas. Las Pymes deben adoptar esta nueva concepción de organización para transformarse así en una empresa emergente y poder, de esta forma, ser competitivas en el mercado internacional. Tomando en cuenta este nuevo tipo de organización, las Pymes pueden facilitar más su internacionalización si forman parte de las llamadas "redes internacionales" creadas por las grandes empresas como así también si utilizan las figuras de cooperación como los consorcios de exportación, los Join Ventures, etc.. Todo lo cual les permitirá insertarse en este proceso de globalización e internacionalización, y competir eficientemente en los mercados mundiales.

#### **IV)- Desarrollo de un plan de internacionalización**

Toda empresa que desee competir en el mercado internacional debe desarrollar su plan de internacionalización. Caso contrario le será prácticamente imposible competir eficientemente en el mercado mundial, ya que será superada rápidamente por competidores globales con objetivos y estrategias planificadas adecuadamente que les permiten ahorrar esfuerzos y tiempo en el logro de sus metas y ser, consecuentemente, más eficientes en su desempeño competitivo. Todo plan de internacionalización debe contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica global.
- Estrategia de organización.
- Estrategia de producción.
- Estrategia de marketing.
- Estrategia de administración de los recursos humanos.
- Estrategia de administración de las finanzas.

A continuación analizaremos por separado cada uno de estos aspectos.

##### **IV.1)- Planeación estratégica global**

La gran complejidad del mercado internacional (31) ha hecho que el diseño de planes estratégicos, adecuadamente formulados, resulte de gran importancia para las empresas. Las empresas que acuden a la planeación estratégica se basan en un proceso de tres etapas: formulación, instrumentación y control. La planeación estratégica es un proceso que consiste en estudiar el entorno y las fuerzas internas de una empresa, definir posteriormente los objetivos a corto y largo plazo y, por último, instrumentar un plan de acción para lograr esas metas. Las empresas utilizan el enfoque de la planeación estratégica por que les posibilita

obtener una orientación global y una específica para planificar, realizar y controlar sus actividades.

Previo a estudiar el proceso de planeación estratégica, cabe destacar que las empresas poseen diferentes *predisposiciones u orientaciones estratégicas* para efectuar sus operaciones, lo cual, a su vez, influye en sus decisiones. Existen cuatro orientaciones estratégicas: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

Una empresa con *orientación etnocéntrica* al formular e implementar su plan estratégico se basa en los valores e intereses de la matriz. Su prioridad es la rentabilidad y busca manejar sus operaciones internacionales de igual manera que en el mercado nacional. Se trata de firmas que procuran vender los mismos productos tanto en el mercado local como en el internacional.

Una empresa con *orientación policéntrica* adecua su plan estratégico a las necesidades de los mercados nacionales en los que opera. Su plan global lo ajusta de manera de contemplar las necesidades de los diferentes mercados nacionales, con el fin de ser aceptado por la cultura local e integrarse a ella. Conforme a las necesidades nacionales, cada filial establece sus objetivos, y las ganancias que obtiene las reinvierte en sus operaciones para fortalecer su expansión y crecimiento.

Una empresa con *orientación regiocéntrica* es una mezcla de los dos casos anteriores, ya que busca obtener utilidades y también la aceptación de los consumidores. Para ello instrumenta una estrategia que le posibilita, simultáneamente, satisfacer las necesidades nacionales y regionales. Sus operaciones se orientan hacia una región geográfica más que hacia un país en particular. Tal es el caso de muchas empresas que operan en la Comunidad Europea, las cuales se interesan en todos los países miembros.

Una empresa con *orientación geocéntrica* tiene una perspectiva global de sus operaciones. Esta orientación se observa principalmente en las grandes corporaciones internacionales, las cuales fabrican productos globales con adaptaciones locales y en sus oficinas trabajan los mejores empleados reclutados sin importar su país de origen.

Tal como dijimos anteriormente, la orientación que posea una empresa influirá en las decisiones que ésta tome. Así, por ejemplo, algunas empresas se preocuparán más por sus utilidades o crecimiento que en formular una estrategia a escala corporativa para aprovechar al máximo sus fortalezas. Otras se interesarán en alcanzar economías de escala, lo que les permitirá competir en precios en el país o región donde opera, en vez de adaptar sus productos a las demandas nacionales e incluso atender segmentos específicos de mercado. También otras preferirán vender en países con culturas parecidas a la suya para emplear la misma estrategia de marketing en todos los países.

A continuación presentamos un cuadro en el que se resume las principales características de cada una de estas cuatro orientaciones:

| <b>ORIENTACIONES ESTRATEGICAS</b> |                                      |  |  |   |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|--|---|
| <b>Características</b>            | <b>Etnocéntrica</b>                  | <b>Policéntrica</b>  | <b>Regiocéntrica</b>   | <b>Geocéntrica</b>  |
| <b>Misión básica</b>              | Rentabilidad                         | Aceptación del público (legitimidad)                                 | Rentabilidad y legitimidad   | Rentabilidad y legitimidad                                    |
| <b>Forma de administración</b>    | De arriba hacia abajo                | De abajo hacia arriba (cada unidad nacional establece sus objetivos) | Se negocia mutuamente entre la región y sus subsidiarias.                  | Se negocia mutuamente en todos los niveles de la organización |
| <b>Estrategia</b>                 | Integración global                   | Sensibilidad nacional  | Sensibilidad ante la integración regional y nacional                       | Sensibilidad ante la integración regional y nacional          |
| <b>Estructura</b>                 | Divisiones jerárquicas por producto. | Divisiones jerárquicas por área, con filiales nacionales autónomas   | Organización regional y de producto integrada por una estructura matricial | Red de organizaciones   |
| <b>Cultura</b>                    | País de origen                       | País anfitrión   | Regional   | Global  |

| <b>ORIENTACIONES ESTRATEGICAS</b>                |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Características</b>                           | <b>Etnocéntrica</b>   | <b>Policéntrica</b>   | <b>Regiocéntrica</b>  | <b>Geocéntrica</b>  |
| <b>Tecnología</b>                                | Producción masiva   | Producción por lotes  | Producción flexible   | Producción flexible   |
| <b>Estrategia de Marketing</b>                   | El desarrollo de productos depende principalmente de las necesidades de los consumidores del país de origen | Desarrollo de productos locales a partir de las necesidades de cada país.                 | Estandarización dentro de la región, pero no entre las regiones   | Productos globales con variaciones locales  |
| <b>Estrategia orientada a las utilidades</b>     | Las utilidades se envían al país de origen  | Las utilidades se quedan en el país anfitrión   | Las utilidades se redistribuyen dentro de la región   | La redistribución se efectúa a nivel global   |
| <b>Prácticas gerenciales de recursos humanos</b> | Las operaciones internacionales las dirigen personas procedentes del país de origen                         | A los habitantes del país anfitrión se les asignan puestos de gran importancia jerárquica | Se desarrolla a los habitantes de la región para que ocupen puestos gerenciales en cualquier lugar de la región | Se desarrolla a las mejores personas en cualquier parte del mundo para que ocupen puestos claves en el ámbito internacional |

Una vez descrita las diferentes orientaciones estratégicas, pasaremos a estudiar el proceso de planeación estratégico, el cual consta de tres etapas: formulación, instrumentación, y control y evaluación de estrategias.

La *formulación de estrategias* consiste en analizar el ambiente de la empresa y sus recursos internos. Generalmente se empieza examinando el ambiente externo a fin de determinar las oportunidades existentes, y luego se estudian los recursos

disponibles o que pueden llegarse a adquirir para aprovechar dichas oportunidades.

El análisis del *ambiente externo* implica, por un lado la recolección de la información y por el otro su evaluación, todo lo cual nos permitirá determinar lo que sucede en el ambiente externo y cómo influirán esos acontecimientos en el accionar de la empresa.

Las empresas que operan a escala internacional, generalmente, disponen de cuatro métodos para la recolección de la información:

- ✓ Solicitar a expertos analizar las tendencias de la industria y realizar predicciones acerca del futuro.
- ✓ Emplear las tendencias históricas de la industria para pronosticar los cambios futuros.
- ✓ Requerir a sus gerentes con más experiencia que formulen escenarios en los que se describa lo que, a su entender, ocurrirá en la industria en los próximos dos o tres años.
- ✓ Utilizar software de simulación para diseñar escenarios futuros del entorno de la industria.

La información le posibilita a las empresas conocer, entre otras cosas, el ambiente del mercado, las fortalezas y debilidades de la competencia, predecir las posibles acciones de sus competidores e identificar y seleccionar aquellos segmentos de mercado donde concentrar sus esfuerzos.

Una vez recolectada la información se debe proceder a su evaluación. Para ello uno de los métodos más usados consiste en realizar una evaluación global a partir de los cinco factores que determinan la competitividad de una industria: compradores, proveedores, competidores potenciales, productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

- **Compradores:** Se deberá analizar el poder de negociación de los clientes a fin de predecir la probabilidad de conservarlos. De esta manera si una empresa

observa que los clientes están comenzando o pueden comenzar a comprarle a los competidores buscará la forma de revertir la situación, como por ejemplo ofreciéndoles precios más bajos o mejores servicios.

- Proveedores: Las empresas deberán examinar también el poder de negociación de los proveedores con el propósito de identificar posibles ventajas competitivas. Así, por ejemplo una empresa que dispone de muchos proveedores puede intentar enfrentarlos entre si para lograr un precio más bajo. Asimismo, una empresa que desee asegurarse una fuente de suministro puede decidir comprar un proveedor.
- Competidores potenciales: En este caso la empresa analizará la posibilidad de que nuevos competidores ingresen en la industria y tratará de determinar el efecto que ello tendrá en la misma. Dos maneras a partir de las cuales se intenta atenuar el ingreso de potenciales competidores son: mantener los precios bajos y una lealtad alta por parte de los clientes, y estimular, vía gobierno, el establecimiento de regulaciones que limiten las operaciones de comercio internacional como ser aranceles, cuotas y otras medidas de protección.
- Productos sustitutos: Las compañías, en este punto, analizarán detenidamente la disponibilidad de productos sustitutos tratando de prever cuando ingresarán al mercado. Para contrarrestar el ingreso de productos sustitutos, las empresas pueden adoptar distintas medidas como reducir los precios, ofrecer productos parecidos o incrementar los servicios al cliente.
- Rivalidad: Las empresas analizarán la rivalidad que existe con sus competidores buscando predecir los posibles cambios futuros. Con el fin de aminorar la rivalidad existente las empresas suelen por ejemplo ofrecer nuevos bienes y servicio, incrementar su productividad para disminuir sus costos, diferenciar sus bienes y servicios actuales o concentrarse en nichos específicos del mercado.

Analizados estos cinco factores, la empresa podrá determinar el atractivo o ausencia de atractivo de cada uno, que le posibilitará definir cómo y cuándo

introducir sus cambios estratégicos. En otras palabras, este análisis le permite a las empresas identificar las oportunidades y amenazas del ambiente como así también las estrategias para mejorar su posición competitiva en el mercado internacional.

El análisis del *ambiente interno* tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se examina, por un lado, los recursos físicos y las competencias del personal y, por el otro, de que manera el análisis de la cadena del valor puede utilizarse para integrar estos recursos en la forma más sinérgica y rentable.

Los recursos físicos son los activos que se utilizarán para poner en marcha el plan estratégico, como por ejemplo las maquinarias, el efectivo, los insumos, las plantas de producción, etc. Al analizar los recursos físicos es importante tener en cuenta dos aspectos: la ubicación y disposición de estos recursos. De esta manera una empresa que posea fábricas en diferentes continentes estará en mejor posición para competir a nivel internacional que aquellas otras que sólo tienen fábricas en una región determinada.

Otra consideración de importancia al analizar los recursos físicos es el grado de integración vertical que posee la empresa. Por ejemplo en algunos casos puede ser de gran relevancia tener un elevado nivel de integración vertical hacia atrás para asegurar la provisión de un suministro considerado crítico para el proceso productivo. Pero también un alto grado de integración vertical puede ocasionar desventajas frente a los competidores que poseen una menor integración vertical y ello les posibilita ahorrar costos considerables.

Las competencias del personal hacen referencia a sus habilidades y talentos. La empresa debe analizarlos a fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen. Así, por ejemplo una empresa que dispone de un excelente personal de investigación y desarrollo, probablemente le convenga desarrollar productos de alta calidad. A su vez, si esta empresa careciera de una fuerza de venta eficiente, seguramente concedería a otra compañía el marketing y la distribución. En cambio, si la empresa no tuviera un buen departamento de

investigación y desarrollo, y si tuviera una fuerza de venta altamente competitiva, dejaría que los competidores introdujeran al mercado nuevos productos y luego investigaría cómo los produjeron y desarrollaría tecnologías similares.

Si una empresa conoce que sabe hacer bien podrá decidir si su mejor estrategia es posicionarse como líder en el campo de la innovación tecnológica o bien seguir de cerca al líder e imitarlo. Debemos tener en cuenta que no todas las empresas poseen competencias de su personal que le posibilitan ser los líderes del mercado. Varias empresas se conforman con seguir al líder, ya que esta estrategia requiere menor riesgo de inversión y ofrece mayores posibilidades de obtener ganancias.

La evaluación del ambiente interno se completa con el análisis de la cadena de valores de la empresa. Una cadena de valores es la manera en que las actividades primarias y de soporte se combinan para proveer los bienes y servicios y mayores márgenes de utilidad.

Las actividades primarias son:

- Logística interna: incluye actividades como recepción, almacenamiento, y manejo de materiales.
- Operaciones en que los insumos se incorporan al producto final a partir de actividades como maquinado, ensamblado, pruebas y empaquetado.
- Logística externa: incluye la distribución del producto terminado a los clientes.
- Marketing y ventas: actividades con las que se estimula a los consumidores a que compren el producto.
- Servicios para mantener e incrementar el valor del producto después de concretada la venta efectuando actividades como reparaciones, servicio post-venta y capacitación.

Las actividades de soporte comprenden:

- La infraestructura, representada por las áreas de dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, departamento legal, asuntos gubernamentales y administración de la calidad.

- Dirección de recursos humanos, que contempla la selección, asignación, evaluación, promoción, capacitación y desarrollo del personal.
- Tecnología en la forma de conocimientos, investigación y desarrollo, como así también de los procedimientos que mejoran los bienes y servicios.
- Adquisiciones, que abarca la compra de materias primas, suministros y bienes conexos.

El análisis de la cadena de valores le permite a la empresa identificar aquellas actividades primarias y de soporte que le posibilitarán incrementar el valor de sus bienes y servicios. Además este análisis le ayuda a la empresa a definir el tipo de estrategia más conveniente que le permita potenciar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Al respecto, podemos distinguir tres tipos de estrategias genéricas: costo, diferenciación y concentración.

- La estrategia de costo tiene por objetivo reducir los costos y controlar los gastos generales mediante el logro de economías de escala y la minimización de gastos de servicio, publicidad y promoción, entre otros.
- La estrategia de diferenciación busca crear en el producto o servicio algún aspecto que sea percibido como único y original. Existen distintas formas de generar diferenciación, como por ejemplo a través del diseño, imagen de marca, procesos tecnológicos, servicios al cliente o canales de distribución.
- La estrategia de concentración consiste en focalizarse en un determinado nicho de mercado, atendiendo a este grupo específico de clientes sobre la base de una estrategia de costo o diferenciación. Lo que distingue a esta estrategia de los dos primeros tipos de estrategias es que estos últimos buscan abarcar todo un mercado.

Una vez realizado el análisis del ambiente interno y externo, la empresa procede a establecer los objetivos y metas basándose en la información obtenida.

La *instrumentación de estrategias* es el proceso que consiste en lograr los objetivos y metas utilizando la estructura organizacional para ejecutar correctamente la estrategia formulada. Es un proceso que comprende varios aspectos, entre los cuales, tres de los más importantes son la ubicación, las decisiones relativas a la propiedad y las estrategias funcionales.

La *ubicación* es importante, entre otras, por las siguientes razones:

- ✓ Costos: las materias primas, mano de obra, servicios, etc., pueden ser menos costosos en un lugar que en otro. En principio, entonces, resultaría muy atractivo instalar la planta de producción en dicho lugar.
- ✓ Preferencias: en algunos países suele ocurrir que para determinados productos la población prefiere que sean de fabricación nacional.
- ✓ Estímulos gubernamentales: suele suceder que los gobiernos estimulen las inversiones extranjeras para que se radiquen en sus territorios por medio de impuestos bajos, concesiones gratuitas de terrenos, tarifas subsidiadas de transporte y energía, préstamos con tasas de interés subsidiadas, etc.

La empresa, al momento de tener que tomar una decisión relativa a la ubicación, deberá tener en cuenta no sólo los beneficios de instalarse en un país determinado sino también sus riesgos como pueden ser un ambiente político inestable, la posibilidad de conflictos armados, devaluaciones cambiarias, inflación, etc., que pueden afectar seriamente sus ganancias.

La *propiedad* de la empresa se ha transformado en un aspecto de gran relevancia en los últimos años. Hoy en día, las empresas que operan en el mercado internacional advierten, en muchos casos, que no pueden contar con todas las habilidades y recursos necesarios para competir exitosamente. Para lograr este objetivo, las empresas recurren a la formación de joint ventures internacionales y alianzas estratégicas.

Los joint ventures internacionales es un acuerdo entre dos o más socios para poseer y controlar una empresa en el exterior. Varias razones explican su

crecimiento. Una es el estímulo del gobierno con la finalidad de tornar atractivo para los inversionistas extranjeros la asociación con empresas locales. Otra es la necesidad de contar con socios que conozcan la economía, la cultura, el perfil de los consumidores, el sistema político, etc. y que además sepa como salvar los obstáculos burocráticos para agilizar las operaciones. Y la tercera es la posibilidad de encontrar socios locales con la capacidad de generar sinergia con la empresa extranjera.

Las alianzas estratégicas es un acuerdo entre dos o más empresas rivales con el objetivo de atender un nuevo mercado o desarrollar un producto nuevo. Un ejemplo de alianza estratégica es la sociedad entre General Motors y Toyota que fabrican autos pequeños en Estados Unidos. A diferencia de los joint ventures en los que los socios suelen pertenecer a industrias distintas, las alianzas estratégicas casi siempre están formadas por empresas de la misma industria.

Las *estrategias funcionales* son de gran importancia por cuanto sirven para organizar y coordinar las operaciones, y además permiten asegurar que los planes se ejecuten en forma correcta. Si bien las funciones específicas que son las claves del éxito de las empresas varían, en general se hallan dentro de seis grandes áreas: producción, finanzas, marketing, aprovisionamiento, tecnología y recursos humanos.

El *control y evaluación de estrategias* se realiza con el propósito de evaluar el desempeño de la empresa para determinar, por un lado, su eficiencia, y por el otro, las medidas que habrán de tomarse en función del desempeño. Los objetivos propuestos se utilizan como criterios para llevar a cabo la comparación y la evaluación. No se efectuaran cambios, si la comparación y la evaluación indican que la empresa está funcionando de acuerdo a lo esperado. Por el contrario, si el desempeño de la empresa no ha sido bueno en relación con las expectativas, la dirección querrá conocer las causas y tomar medidas para eliminarlas o minimizarlas. De manera similar, si los resultados han sido extraordinariamente

superiores a lo esperado, los directivos se interesarán en investigar las causas a fin de analizar si deben reconsiderar los objetivos propuestos incrementándolos.

Existen diferentes métodos para realizar estas mediciones. Algunos son eminentemente cuantitativos, en tanto que otros son más cualitativos y valorativos. El método a aplicar dependerá de la naturaleza de la empresa y de las metas que se haya fijado. Los métodos más comunes de medición son:

- Rendimiento sobre la inversión (ROI): se calcula dividiendo el ingreso neto antes de impuesto entre los activos totales. Diversas razones explican por qué este método se utiliza tanto como medida de control y evaluación, entre las cuales podemos mencionar: 1) es un resultado individual muy completo en el que influye todo cuanto ocurre en la empresa, 2) es una medida de la eficiencia con que los gerentes están manejando los fondos de inversión, y 3) facilita una comparación de resultados entre las distintas filiales. No obstante, el rendimiento sobre la inversión presenta ciertas limitaciones, tales como: 1) si una filial vende bienes a otra, el rendimiento de la primera se incrementa artificialmente, 2) en un mercado en expansión, el rendimiento será superior que en los mercados que se encuentran en la etapa inicial o de maduración, motivo por el cual puede resultar poco veraz la comparación entre filiales que se encuentran en mercados con diferente potencial de crecimiento, y 3) el rendimiento sobre la inversión es una medida del desempeño a corto plazo. Si la dirección le da demasiada importancia, dejará de lado la perspectiva a largo plazo que es de gran relevancia para el desarrollo del negocio.
- Participación en el mercado: la empresa se propone alcanzar una cuota de mercado que requiere mayores ventas que el período anterior. La empresa busca aumentar sus ventas y, al menos, mantener su participación de mercado si es que no puede incrementarla.

- **Costos:** la empresa busca aumentar sus ventas y su participación de mercado al menor costo posible. Mantendrá un control estricto de los costos, lo cual es de gran importancia, sobre todo, cuando se compite en mercados decrecientes donde se trata de reducir los costos al decaer las ventas
- **Desarrollo de nuevos productos:** este método se utiliza principalmente en aquellas empresas cuyo éxito depende en gran medida de las novedades que lancen al mercado. A esta categoría pertenecen las empresas que compiten en industrias de alta tecnología como la de los equipos electrónicos y las computadoras. En aquellos ambientes donde la innovación de productos o su mejoramiento es una característica decisiva para el éxito, el desarrollo de nuevos productos se convierte en un aspecto esencial del control y la evaluación.
- **Las relaciones entre la empresa y el país anfitrión:** la empresa que invierte en un país extranjero debe trabajar dentro del marco cultural, político y legal de dicho país. Algunas empresas extranjeras se integran a la comunidad, contratando gerentes y empleados nativos, adaptando sus productos a la demanda local, reinvertiendo parte de sus utilidades y buscando, dentro de sus posibilidades, mejorar las condiciones económicas del país. Si las relaciones con el país anfitrión no son buenas, las ganancias de la empresa pueden disminuir e incluso perder el capital invertido.
- **Desempeño gerencial:** al aplicar este método la empresa debe considerar dos tipos de medidas: las cuantitativas y las cualitativas. Entre las primeras, además de considerar las mencionadas anteriormente, también se incluyen el rendimiento sobre capital invertido y el flujo de capital. En las medidas cualitativas, aparte de las relaciones con el país anfitrión, deberá evaluarse las relaciones con la oficina matriz, las cualidades de liderazgo, la eficacia con que está formando un equipo gerencial y la eficiencia con que ha instrumentado la estrategia asignada.

Hay dos formas de aplicar estos métodos. Una consiste en evaluar los objetivos en función del desempeño operativo o de las áreas funcionales, y la otra en examinar los objetivos por región geográfica o por unidad estratégica de negocio. En ambos casos, estos métodos se aplican al emprender una evaluación global del desempeño de la empresa. En función de los resultados obtenidos, las empresas establecen o no nuevas metas y se reinicia el proceso de planificación estratégica internacional.

#### **IV.2)- Estrategia de organización**

El propósito principal de la estrategia de organización (32) es ayudarle a la empresa a implementar su plan estratégico. Existen varias estructuras básicas de organización. Las empresas suelen presentar una combinación de estructuras distintas. Otro aspecto importante que debe considerarse cuando se estudia este tipo de estrategia son los procesos organizacionales de toma de decisiones, comunicación y control que resultan esenciales para el funcionamiento eficaz de la estructura.

En primer lugar analizaremos las *estructuras organizacionales*. Las empresas no pueden llevar a cabo sus estrategias sin una buena estructura. La estrategia establece el plan de acción, pero la estructura es esencial para garantizar de que se cumplan las metas fijadas de manera eficiente. Cuando una empresa elige su estructura organizacional cuenta con varias opciones. Diversos factores influyen en la decisión. Así, por ejemplo, las empresas que recién ingresan en el mercado internacional tienden a elegir una estructura diferente a las que ya tienen empresas con mucha experiencia. De la misma manera, las empresas que emplean sus estructuras como organizaciones de ventas a escala mundial tendrán una organización diferente a las que producen y venden productos en diversos mercados internacionales. La estructura internacional variará conforme se vaya incrementando la participación en el mercado internacional y según el plan

estratégico. Si la estructura resulta poco flexible o ineficiente, se reemplazará por otra que tienda a solucionar los inconvenientes.

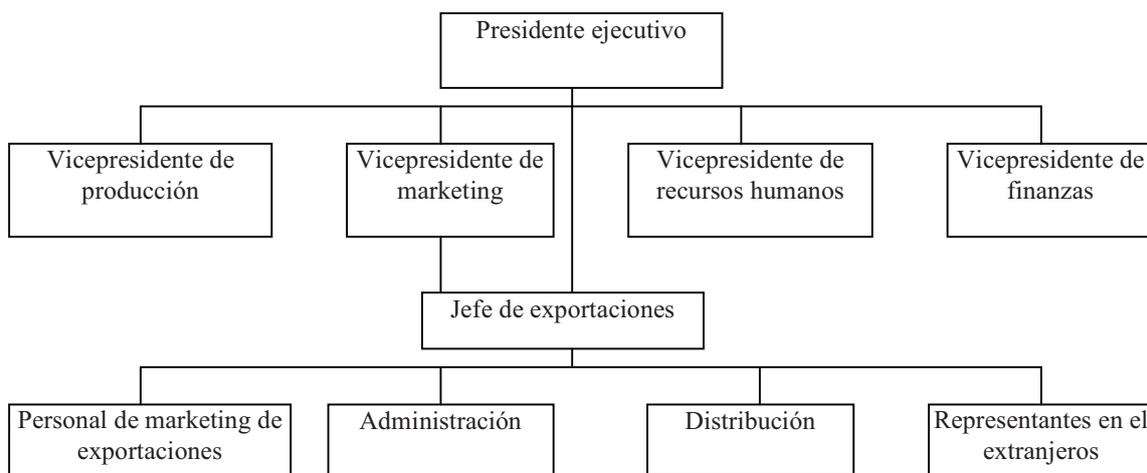
Cuando una empresa empieza a efectuar operaciones a nivel mundial, por lo general tales operaciones son una extensión de las que realiza en su país. El mercado nacional sigue siendo su principal mercado y su participación en el mercado internacional se la considera secundaria. Las operaciones internacionales no las maneja un departamento independiente. Se trata de una estructura en la que las ventas al exterior son un complemento de los ingresos que se perciben por las operaciones nacionales. Sin embargo, a medida que se van incrementando las operaciones internacionales, la empresa deberá tomar las medidas necesarias para canalizar estructuralmente este crecimiento.

Existen diversas estructuras organizacionales, las cuales las podemos clasificar en dos tipos: estructuras organizacionales iniciales y estructuras organizacionales globales.

Entre las estructuras organizacionales iniciales podemos encontrar:

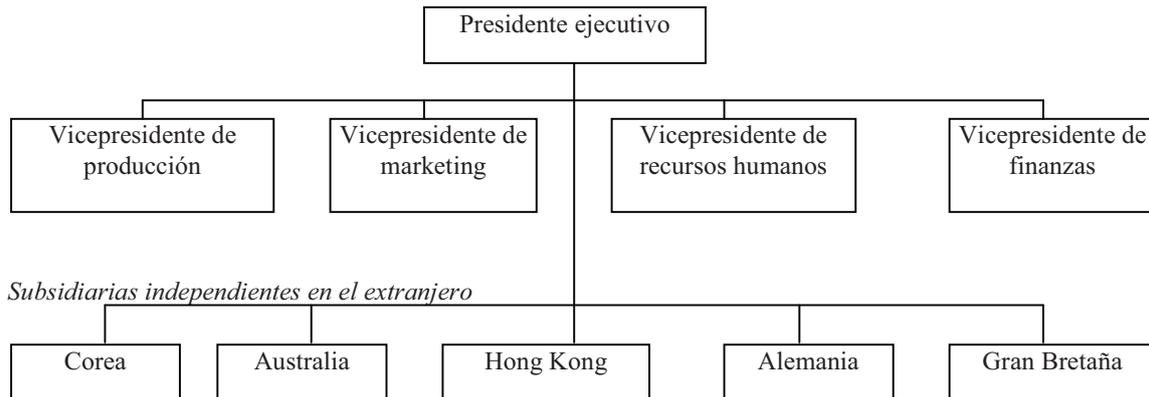
➤ Departamento de exportación

Este departamento podrá estar subordinado directamente al presidente ejecutivo o ser un subdepartamento dentro del área de marketing. En ambos casos, es esencial que el departamento de exportaciones sea un departamento completo y no simplemente una organización de ventas.



➤ Subsidiarias

Consiste en establecer subsidiarias en el exterior. Se trata de empresa individuales ubicadas en varios países. Al director de la subsidiaria se le concede mucha autonomía y reporta directamente al presidente ejecutivo. En tanto la subsidiaria sea rentable, se le posibilitará funcionar sin interferencia alguna por parte de la casa matriz.

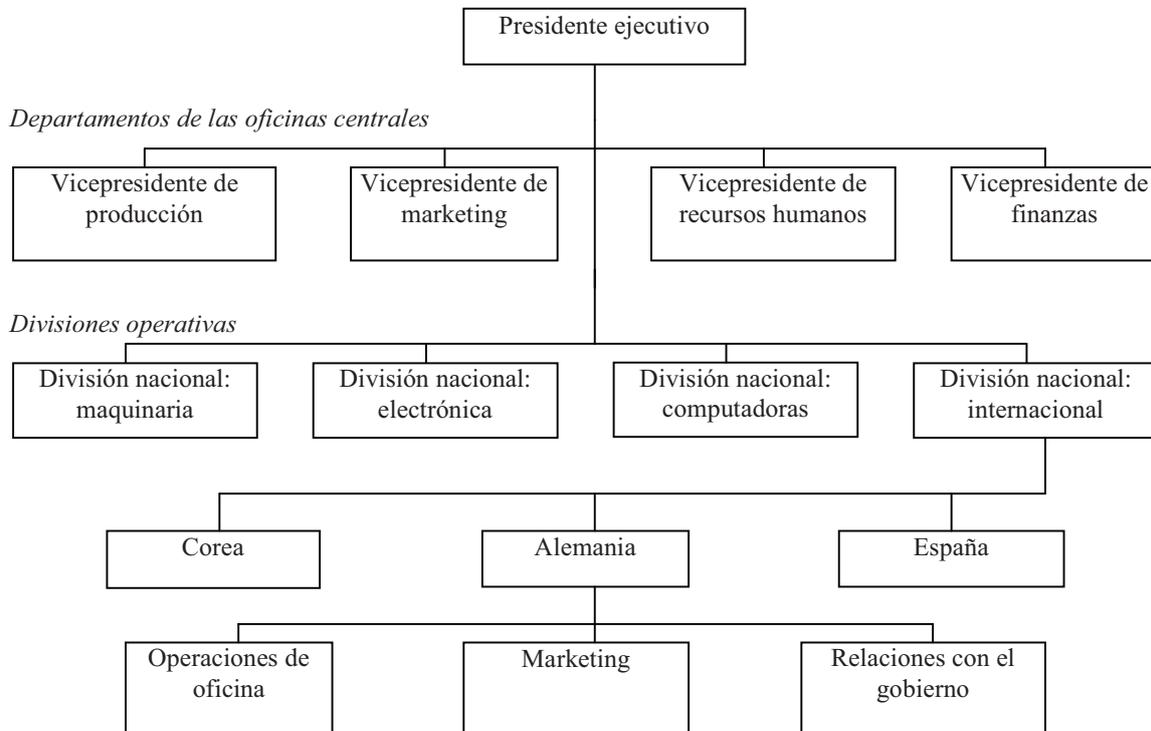


➤ División internacional

La estructura de división internacional reúne todas las actividades internacionales. Esta alternativa ofrece varias ventajas. Una es que disminuye el control que realiza el presidente ejecutivo de las operaciones de las subsidiarias internacionales. Una segunda ventaja es que otorga a las operaciones internacionales una categoría igual a la de las divisiones nacionales. Toda la información, autoridad y decisiones vinculadas con las operaciones con el exterior se cursan a esta división, con lo que se tiene un control central de ellas. Además, esta estructura posibilita a las empresas desarrollar gerentes con experiencia internacional.

La estructura de división internacional presenta también desventajas. Una consiste en que al separar las actividades en dos categorías (nacionales e internacionales) puede provocar rivalidades entre ellas. Una segunda desventaja es que la casa matriz debe pensar en términos globales y asignar los recursos atendiendo a la oportunidad del mercado global. Esto puede convertirse en una tarea

extremadamente difícil si quienes tienen que tomar las decisiones son gerentes que tienen solamente una orientación nacional y efectúan la mayoría de sus actividades en el mercado interno.



A medida que las empresas aumentan sus ingresos provenientes de las operaciones internacionales, sus estrategias adquieren una orientación más global y lo mismo ocurre con las estructuras a través de las cuales implementan dichas estrategias. Las estructuras organizacionales globales más comunes son:

➤ Estructura global por producto

Es una estructura en que a las divisiones nacionales se les otorga la responsabilidad a nivel mundial de grupos de productos. En esta estructura las divisiones de producto lo venden en todo el mundo.

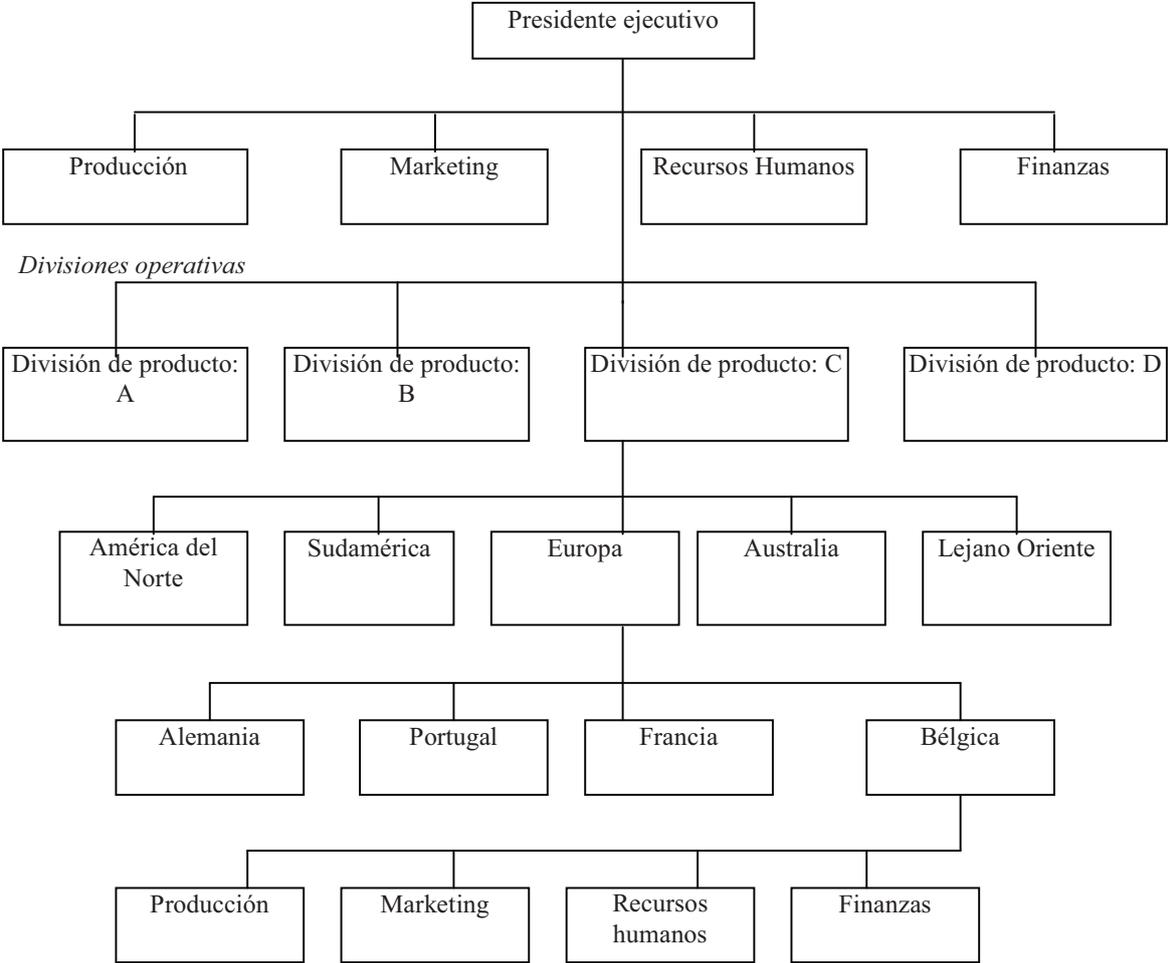
La estructura global de productos se basa en el concepto de centro de utilidades. Se busca que cada línea de productos genere determinado rendimiento sobre la inversión (ROI), y su desempeño se evalúa con este criterio de rentabilidad. Al gerente de cada división se le otorga independencia y autoridad respecto a la

manera de dirigirla. Cada división funciona como un negocio autónomo. Mientras que la división siga alcanzando la meta del rendimiento sobre la inversión, se le permitirá funcionar sin interferencia de la empresa matriz. La única excepción radica en las restricciones presupuestarias que le imponen.

Esta estructura ofrece varios beneficios. Si la empresa produce muchos productos diversos, gracias a esta estructura, cada división podrá atender de manera más eficiente las necesidades de los clientes. Esto resultaría muy difícil de llevar a cabo si la empresa vendiera todos sus productos por medio de un departamento centralizado de marketing. En cambio con este enfoque se forman directivos expertos y capacitados que conocen bien una línea de productos. Asimismo, la empresa puede adaptar mejor sus estrategias a las necesidades específicas de los clientes. Por ejemplo, en algunos países un producto puede hallarse en la etapa de introducción, en otros puede estar en la etapa de crecimiento, madurez o declinación. Las distintas etapas del ciclo de vida de un producto exigen una estrecha coordinación tecnológica y de marketing entre los distintos mercados. Esta coordinación se logra mejor aplicando una estructura de división de producto. También, esta estructura, ayuda a la empresa a crear y mantener la vinculación necesaria entre el departamento de desarrollo de productos y los clientes. El personal de este departamento recibe continuamente información de los clientes, asegurándose, de esta manera, que los nuevos productos atienden las necesidades de los consumidores.

Esta estructura global por producto presenta ciertas deficiencias. Una de ellas es la necesidad de contar con instalaciones y personal especializado en cada división. Otra es que a los productos más rentables se les da mucha atención y se descuida a los que necesitan una administración o promoción especial. Otra limitación es que se requiere gerentes que conozcan muy bien la demanda mundial de sus productos para que este tipo de estructura funcione eficientemente. Por lo general, la mayoría de los gerentes conocen bien el mercado local, pero no el mercado internacional. Por tal motivo, es que se necesita tiempo para disponer de gerentes capaces de conducir esta clase de estructura. Una cuarta deficiencia es la dificultad de coordinar las operaciones de

las distintas divisiones. Puede suceder, por ejemplo, que la división de electrónica subcontrate componentes de una planta de Alemania y la división de computación subcontrate trabajo de una empresa de Francia, con ello la empresa pagará un precio total mayor que si las dos divisiones coordinaran sus actividades. Por último, la poca cooperación entre las distintas divisiones puede hacer que se pierdan ventas, ya que cada división seguramente dispondrá de información útil para las demás. No obstante, por el concepto de centro de utilidades, cada división funciona de modo autónomo y se otorga poca importancia a la comunicación y la cooperación.



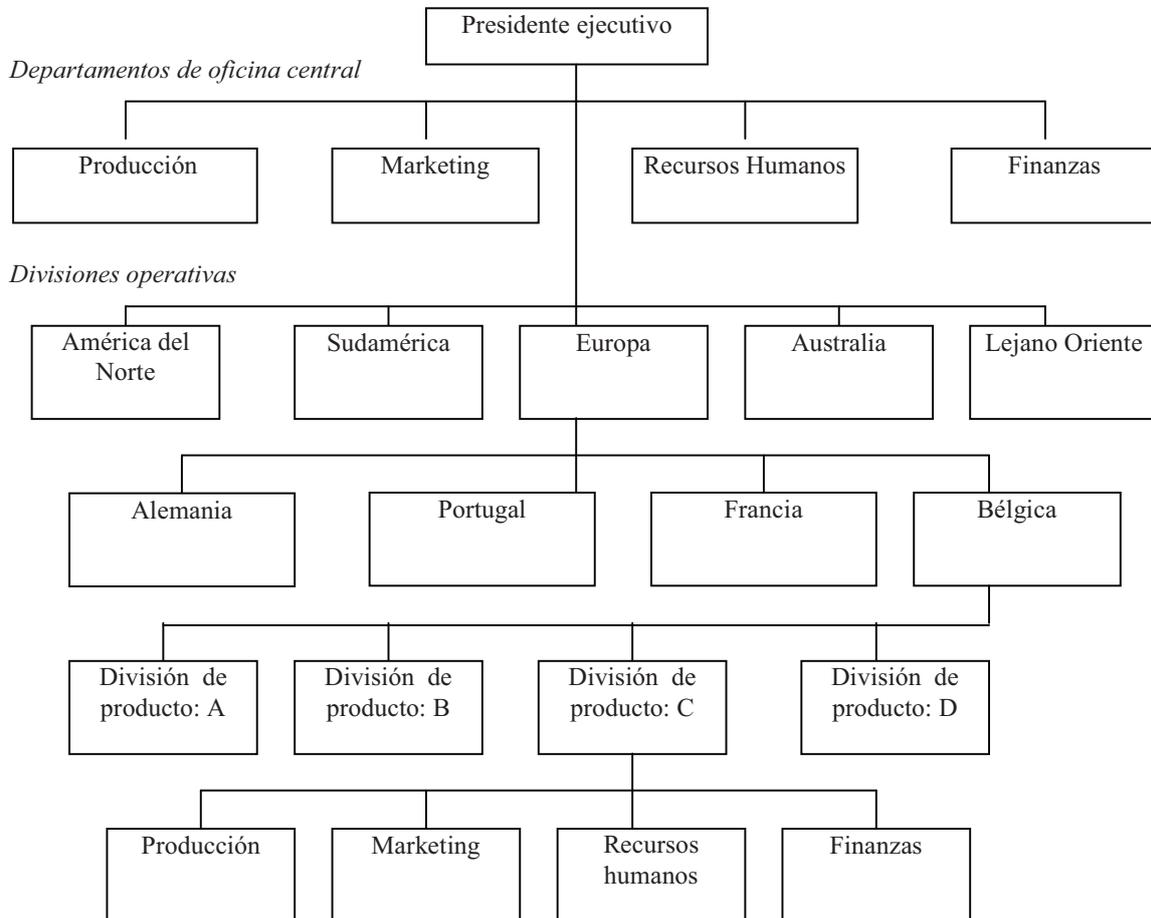
### ➤ Estructura global por área

En esta estructura la responsabilidad operacional primaria se otorga a los gerentes de área, siendo cada uno responsable de una región determinada. Se trata de una estructura policéntrica orientada al país anfitrión. En esta clase de estructura las divisiones regionales se ocupan de todas las funciones dentro de su área, es decir, de marketing, producción, recursos humanos, finanzas, etc. La estructura por área y por producto si bien pueden resultar semejantes, operan de manera diferente. En la primera, las líneas de productos se integran en las regiones geográficas, en tanto que en la segunda las divisiones responden por su producción a nivel mundial. La estructura global por área suele encontrarse en aquellas empresas cuyas líneas de productos por regiones no requieren grandes diferencias.

Este tipo de estructura concede a los gerentes de división una amplia autonomía para que puedan tomar, de forma rápida, las decisiones que dependen de los gustos locales, lo cual le permite a la empresa ser más sensible a nivel nacional, adquirir experiencia sobre cómo satisfacer esas necesidades y, consecuentemente, generar una ventaja competitiva.

Una desventaja de esta estructura son los costos en los que se incurre al duplicar las instalaciones, ya que cada división tiene sus propias áreas funcionales. Generalmente poseen plantas pequeñas que resultan poco eficientes. Asimismo, resulta difícil coordinar las divisiones geográficas dispersas, sacrificándose, en la mayoría de los casos, la cooperación y sinergia internacional de las divisiones. Finalmente, las empresas cuyo éxito depende fundamentalmente de la investigación y el desarrollo para crear nuevos productos encuentran a menudo que estas ofertas no son aceptadas de buena manera por las divisiones globales por área. Ello se debe a que cada división busca satisfacer las necesidades específicas de su mercado, y los nuevos productos tienen que modificarse para atender a sus clientes. Por tal motivo, los gerentes de las divisiones prefieren vender productos ya aceptados por los clientes y se muestran renuentes a probar nuevos productos. Dado que los productos tienen un ciclo de vida bastante corto, esta disposición de los gerentes puede poner en peligro el éxito a largo plazo de la

empresa. Por ello la casa matriz debe luchar continuamente con esta tendencia de rechazar los nuevos productos.



➤ Estructura funcional global

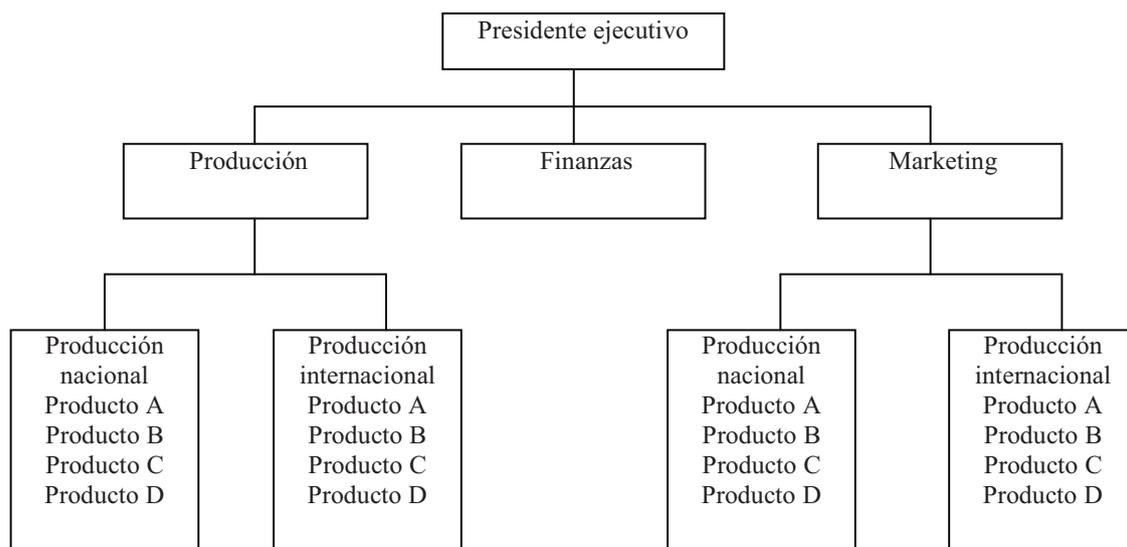
Es una estructura que gira en torno a las funciones básicas de la empresa, como ser producción, recursos humanos, finanzas, marketing, etc.

En esta estructura el gerente de producción es responsable por la producción a escala nacional e internacional. De la misma manera, el gerente de marketing se ocupa de la venta de todos los productos en el país y en el exterior. La estructura funcional global suelen utilizarla las empresas que tienen una reducida línea de productos que han logrado un nivel estable de cobertura mundial y no están sujetas a una fuerte competencia.

Una ventaja de esta clase de estructura es que permite a un número reducido de gerentes mantener el control sobre una organización bastante extensa. Otra ventaja es que no es necesaria la duplicidad de instalaciones. Un tercer beneficio es que posibilita un control centralizado y rígido.

Una desventaja es que a veces resulta complejo coordinar la producción con el marketing, debido a que cada departamento opera de modo independiente del otro, lo que puede ocasionar serios inconvenientes. Otra desventaja es que la responsabilidad por las utilidades recae principalmente en el presidente ejecutivo, dada la escasa delegación de la autoridad operativa hacia niveles inferiores.

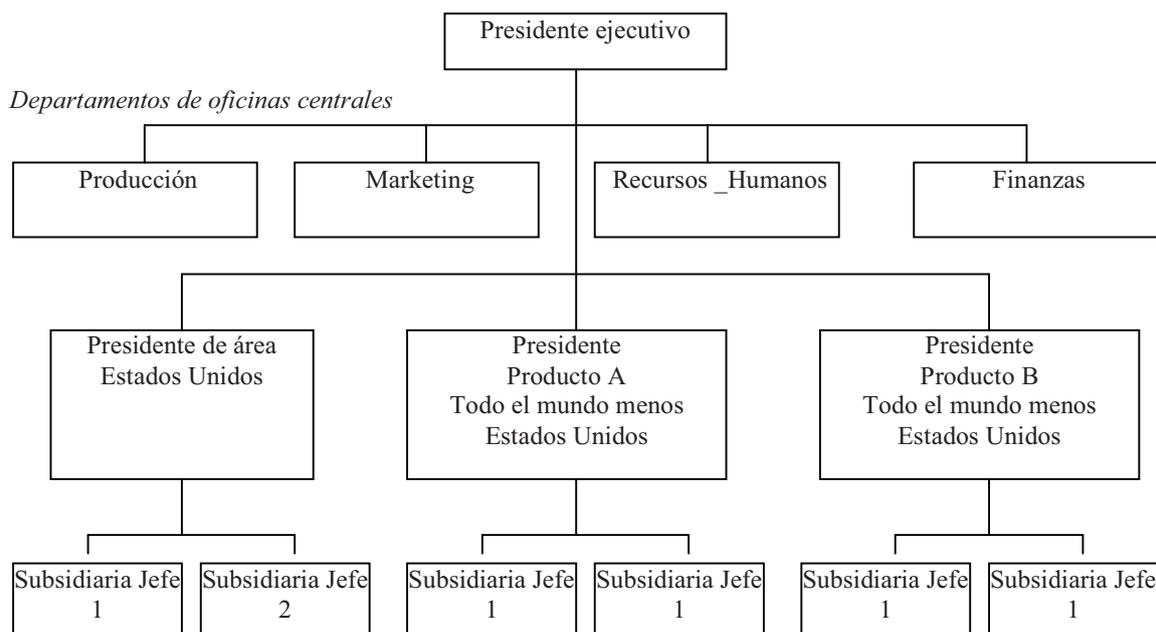
Las investigaciones han detectado que esta estructura es usual en las empresas dedicadas a la extracción y venta de materias primas, y a la producción y venta de energía.



#### ➤ Estructura mixta

Es una estructura organizacional híbrida que mezcla elementos estructurales en la forma que mejor satisfaga los requerimientos de la empresa. Las empresas con diversos patrones de oferta, demanda y competencia global emplean estructuras distintas. En algunos casos una estructura mixta es temporal, y al cabo de uno o dos años, la empresa opta por una forma básica (global por producto, por área o funcional). Otras veces se la sustituye por otra estructura mixta o se mantiene de

manera indefinida. La principal ventaja de la estructura mixta es que posibilita a la empresa diseñar estructuras que satisfagan sus necesidades del modo más óptimo. Sin embargo, a veces resulta tan flexible y diferente de lo que se ha utilizado anteriormente que al personal le resulta difícil desempeñarse eficientemente. Se genera falta de cooperación e inconvenientes en los flujos de comunicación y en las cadenas de mando.



➤ Estructura matricial

Es una estructura que combina dos responsabilidades organizacionales como las estructuras por producto y por región. Se caracteriza por un sistema dual de mando que facilita una actitud gerencial de orientación global. Hay dos clases de gerentes en esta estructura matricial geocéntrica: regionales y de producto. Los gerentes regionales responden por los negocios en sus mercados. Este tipo de gerente tiene una orientación policéntrica. Los gerentes de producto poseen la responsabilidad de coordinar las actividades de los mandos inferiores para asegurar la rentabilidad de un negocio o línea de producto. Presentan una actitud

etnocéntrica. Los gerentes matriciales tienen dos jefes, pues están subordinados tanto a los gerentes regionales como a los de productos.

Una de las principales ventajas de la estructura matricial es que permite a la dirección concentrarse en más de un área. Así, la empresa podrá centrarse en consideraciones geográficas y de producto. La empresa que requiere equilibra un producto y una estrategia global de ubicación se beneficia con esta estructura.

La estructura matricial no está exenta de desventajas. Una es la complejidad del diseño y el empleo de un mando dual. Esto puede provocar confusión sobre lo que cada uno hace y a quién reporta en los distintos asuntos. Una segunda desventaja es el gran número de reuniones y discusiones productos de los intentos por coordinar varios grupos con programas propios. Finalmente, una tercer desventaja es que los gerentes, por lo general, se demoran en aprender a manejar la estructura matricial. Además si existe una rápida rotación de personal, siempre va a haber personal que no sepan bien cómo operar eficientemente en este ambiente.

| Productos \ Regiones | País A | País B | País C |
|----------------------|--------|--------|--------|
| Producto 1           |        |        |        |
| Producto 2           |        |        |        |
| Producto 3           |        |        |        |

El funcionamiento eficiente de la estructura matricial depende de tres aspectos: claridad, continuidad y congruencia. Si se cumplen los tres, la matriz tiende a funcionar apropiadamente, si no se cumplen uno o varios, la estructura matricial, por lo general, resulta ineficaz.

Por claridad se entiende lo bien que los empleados comprenden lo que hacen y por qué lo hacen. Para ello, los objetivos principales de la empresa deben ser claros, las relaciones de la estructura deben formularse con palabras simples y deben indicarse la importancia de los puestos.

La continuidad implica que la empresa conserva su compromiso con los mismos objetivos básicos y valores. Ello proporciona unidad y ayuda a garantizar que todo el personal se sienta comprometido.

La congruencia se refiere a la eficacia con que las partes de la empresa cooperan de modo armonioso. Un reflejo de ello, es la eficiencia con que los gerentes de las divisiones tratan de lograr los mismos objetivos.

La estructura matricial muy pocas veces es la primera opción de las empresas. Es una estructura que evoluciona poco a poco, a medida que la empresa encuentra que otros diseños no son apropiados e incluso, en algunos casos, se la emplea como una solución temporal hasta que la empresa encuentre un diseño híbrido que le permita desempeñarse más eficientemente en el mercado internacional.

Las empresas formulan primero su estrategia y luego diseñan la estructura que les permitirá ejecutarla adecuadamente. Al seleccionar la estructura óptima, se debe responder a estas tres preguntas:

- ¿Puede la empresa operar eficientemente con divisiones nacionales o necesita también divisiones internacionales?.
- ¿A partir de qué criterio deberá estructurarse la empresa: producto, área, función, organización mixta o matriz?.
- ¿De qué manera pueden lograrse de forma óptima la coordinación y cooperación necesaria?.

Para responder a estas preguntas se deben analizar detenidamente cinco variables.

Primero, la empresa examinará la importancia relativa de las operaciones internacionales en el presente y efectuará una proyección al cabo de 3 o 5 años. Si en la actualidad las operaciones internacionales representan un 5% y la empresa tiene un departamento de exportación, su estructura resulta adecuada. Pero si estima que en 5 años las ventas internacionales se incrementarán en un

25%, la empresa tendrá que analizar la posibilidad de adoptar una estructura de división internacional o alguna de las estructuras globales.

Segundo, la empresa deberá considerar su experiencia y antecedentes en el mercado internacional. Si lleva muchos años operando en el mercado internacional, seguramente contará con gerentes expertos que conocen como trabajar bien con estructuras complejas como las estructuras mixtas o matricial.

Una tercer variable es el negocio de la empresa y su estrategia de producto. Si la empresa ofrece pocos productos y hay poca necesidad de adaptarlos a los gustos de los diferentes consumidores, probablemente se elegirá una estructura funcional. En caso de que la empresa busque operar en diversas regiones, la estructura global por área seguramente será la elegida.

Una cuarta variable es la filosofía operativa de los gerentes. Si la empresa desea expandirse rápidamente y está dispuesta a asumir los riesgos, optará por una estructura muy diferente a la utilizada por una empresa que busca crecer con lentitud y que adopta una actitud conservadora en la aceptación de riesgos. Asimismo, si la casa matriz quiere mantener un control rígido sobre las operaciones, no empleará la misma estructura que aquella que otorga autonomía a las subsidiarias y las estimula para que tomen decisiones que le permitan operar competitivamente en el mercado local.

La quinta variable es la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios organizacionales. A medida que las ventas de la empresa aumenten, variará continuamente la estructura. Por ejemplo, cuando la empresa es pequeña, prevalecen las divisiones nacionales. Al incrementarse las operaciones internacionales, los gerentes de las divisiones nacionales deberán ceder parte de su autoridad e influencia.

La estructura formal establece el marco general dentro del cual trabaja el personal. La estructura tiene como fin contestar la pregunta: ¿qué debe hacerse?. Los procesos organizacionales (toma de decisiones, comunicación y control) posibilitan implementar la estructura organizacional y colaboran a que la estructura funcione eficientemente. Además permiten contestar la pregunta: ¿qué debe hacer cada uno y cómo lo hará?.

La toma de decisiones es el proceso consistente en escoger entre distintas alternativas. Para las empresas que compiten en el mercado internacional un aspecto de gran relevancia es definir dónde se encuentra la autoridad responsable de tomar las decisiones. Si la casa matriz posee ese control, estamos en presencia de un sistema centralizado. En cambio, si las subsidiarias pueden tomar muchas de las decisiones más importantes sin la intervención de la oficina central, se trata de un sistema descentralizado.

La comunicación es el proceso por el cual un emisor transmite mensajes a un receptor. La manera en que lo hacen varían según la empresa. Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas utilizan la comunicación directa con sus subsidiarias y divisiones internacionales. Comunican las instrucciones de modo claro y preciso. En cambio, las empresas japonesas prefieren una comunicación más indirecta en que las instrucciones quedan implícitas y el receptor es quien elige que hacer. Estas diferencias culturales repercuten en la capacidad para gestionar adecuadamente los negocios.

Otro aspecto relacionado con la comunicación son los mensajes no verbales. En el ámbito de los negocios internacionales, los mensajes no verbales presentan dos modalidades: kinésica y proxémica. La kinésica se refiere a la transmisión de información a través del movimiento corporal y la expresión facial. Por ejemplo, en occidente cuando nos comunicamos verbalmente con otra persona es de gran respeto mirarlo a los ojos, en tanto que en Medio Oriente ese gesto se considera descortés. La proxémica estudia cómo se emplea el espacio físico para comunicar mensajes. Por ejemplo, en Estados Unidos los hombres de negocio se mantienen

de 2 a 3 pies de distancia de sus interlocutores. En cambio en Medio Oriente, se acostumbra a permanecer junto a ellos.

El control es el proceso por el cual se examina que todo funcione de acuerdo a lo planificado. Su propósito es evaluar el desempeño y consta de tres pasos: 1) definir estándares, 2) comparar el funcionamiento con los estándares, y 3) adoptar las medidas necesarias para corregir las desviaciones. El control está estrechamente relacionado con la comunicación, pues resulta extremadamente difícil evaluar el desempeño y efectuar cambios sin información.

#### **IV.3)- Estrategia de producción**

Para que las operaciones internacionales (33) resulten eficaces, las empresas deben contar con una estrategia de producción eficiente. La estrategia de producción comprende desde la investigación y desarrollo del producto hasta su distribución al mercado internacional. Dado que la mayoría de los productos tienen ciclos de vida cortos, las empresas deben ofrecer permanentemente nuevos productos. Esto resulta muy difícil de lograr si no se dispone de una estrategia de producción correctamente formulada. General Electric es un ejemplo de una empresa que cuenta con una estrategia de producción eficaz. Al respecto, cabe preguntarnos, ¿cómo hace General Electric para administrar de manera eficiente las operaciones de líneas de productos tan diferentes?. Para ello, General Electric aplica tres conceptos de producción:

Ejercitación: es un programa de capacitación cuyo objetivo es facultar al personal a llevar a la práctica sus ideas para resolver los problemas.

Mapeo de procesos: es un método consistente en diseñar un diagrama de flujo que describe todas las etapas de un proceso. Posteriormente, este mapa se analiza con el propósito de encontrar cómo reducir pasos, tiempos y costos.

Prácticas óptimas: es un método que consiste en hallar empresas que realizan mejor las cosas que GE e imitarlas. Lo que se busca es tratar de responder, ¿cuál es el motor del éxito de estas empresas?.

Una adecuada administración de la producción debe tener como objetivos utilizar eficientemente el personal y el capital, realizar inversiones en investigación y desarrollo, organizar las operaciones teniendo en cuenta las curvas de producción de cada país para establecer una estructura organizacional apropiada, reducir los costos de las operaciones, mejorar la distribución y aprovisionamiento, todo lo cual permitirá mejorar los procesos de producción y la eficiencia de los servicios.

La estrategia de producción no empieza con la manufactura. Una buena estrategia de producción comienza con el desarrollo de nuevos productos. Este enfoque es clave para competir en el mercado internacional, prueba de ello es que la mayoría de los productos más vendidos, como por ejemplo los teléfonos celulares, las notebooks, los reproductores de CD, no existían en el mercado hace diez años. Si las empresas no desarrollan nuevos productos, al menos deben mejorar sus productos actuales. Tanto en uno como en otro caso, la investigación, el desarrollo y la innovación son la clave. Como consecuencia de ello, se puede advertir un rápido crecimiento en Japón, EEUU y Europa de pequeñas empresas enfocadas a la investigación y desarrollo, las cuales ofrecen sus innovaciones a las grandes corporaciones. También las empresas suelen constituir alianzas para desarrollar, producir y comercializar nuevos productos en forma conjunta, sin dejar de fabricar sus propios productos.

Otro aspecto de la estrategia de producción que resulta fundamental para el desempeño eficiente de la empresa es la rapidez con que se desarrollan e introducen en el mercado las innovaciones. La rapidez de ingreso en el mercado es un factor que puede incrementar notablemente la rentabilidad de la empresa, siempre y cuando se diseñe cuidadosamente el producto y se lo lance al mercado lo antes posible. En la actualidad el enfoque estratégico consiste en incrementar la

rapidez desarrollando aceleradores de tiempo para llegar al mercado. En otras palabras, lo que se busca es crear factores que disminuyan los cuellos de botella y los errores, asegurando además una buena calidad y funcionamiento del producto. Los aceleradores varían de una empresa a otra. Por ejemplo, la Boeing creó un equipo multifuncional para el desarrollo de nuevos productos que logró reducir el análisis de diseño de 2 semanas a 38 minutos y de 20 a 1 el promedio de cambios de ingeniería por dibujo.

Años atrás, las empresas enfocaban su estrategia de producción en el aspecto de la manufactura. Hoy, las empresas conocen que una de las mejores formas de disminuir los productos defectuosos y mejorar la rapidez en la entrega es otorgar prioridad al diseño del producto y a la planificación de las operaciones. Ello se logra a través de la ingeniería concurrente en virtud de la cual los integrantes de los departamentos de diseño, ingeniería y producción cooperan para diseñar y construir el producto. Este forma de trabajo presenta dos ventajas. Primero, si se diseña adecuadamente el producto, serán necesarios, en las etapas posteriores, pocos cambios y el producto puede ser introducido con rapidez en el mercado. Segundo, dado que los costos de cambio aumentan conforme se acerca la terminación del producto, con este modo de trabajo dichos costos se reducen en gran medida puesto que la mayoría de los cambios se realizan, principalmente, en las primeras etapas. Terminada la planificación del producto, la empresa se centra en la producción con el propósito de minimizar los costos, mejorar la calidad e incrementar la productividad.

Muchas empresas consideran que la producción es un proceso en el que sólo se elaboran bienes físicos. No obstante, también puede emplearse para proporcionar servicios y, generalmente, ambos procesos están interrelacionados. Por ejemplo, General Motors produce autos y también ofrece servicios de mantenimiento y reparación.

A veces las empresas ofrecen directamente los bienes, los servicios o ambos, y otras veces establecen acuerdos con otras empresas o proveedores para que

cooperen en este proceso. Así, por ejemplo, algunas computadoras portátiles de Hewlett Packard y de Apple son producidas por otras empresas, pero llevan el nombre de las primeras, las cuales asumen la responsabilidad de la comercialización y venta. Algo similar ocurre con las empresas de servicios. Tal es el caso de algunas líneas aéreas que compran a empresas como Marriot la comida que ofrecen a sus pasajeros y contratan los servicios de mantenimiento a firmas como Ryder.

Para competir eficientemente en el mercado mundial es fundamental que las empresas dispongan de fuentes globales de suministros, es decir que recurran a proveedores, sin importar su ubicación geográfica, capaces de suministrarles los productos que necesitan. Existen varias razones que explican porque esta forma de suministro ha adquirido gran importancia:

*Costos:* esta forma de suministro al considerar los distintos proveedores disponibles a nivel mundial posibilita adquirir los productos a costos más bajos.

*Confiabilidad:* otro beneficio es que permite fortalecer la confiabilidad de la red de suministros. Si la empresa no dispone de dos o tres proveedores internacionales, se enfrentará con graves problemas si el único proveedor no entrega a tiempo los suministros necesarios.

*Disponibilidad:* si la empresa cuenta con fuentes globales de suministros, no tendrá mayores inconvenientes si no puede conseguir los productos en el mercado nacional.

*Calidad:* existen ciertos países donde los proveedores ofrecen productos de alta calidad. Por ejemplo, Japón es famoso por su robótica, la cerámica italiana es la más fina del mundo. En la mayoría de los casos, cuando una empresa necesita productos de gran calidad deberá recurrir al mercado internacional para contactar a los fabricantes de mayor prestigio.

*Mercados en crecimiento:* una cuarta razón es penetrar en mercados en crecimiento. Generalmente se consigue una base en un mercado con gran potencial recurriendo a proveedores locales. Por ejemplo Toyota compra insumos en la Cuenca del Pacífico, no sólo para conseguir mejores precios, sino también para incrementar el contenido de insumos nacionales en sus autos e ingresar así en mercados con cuotas restrictivas.

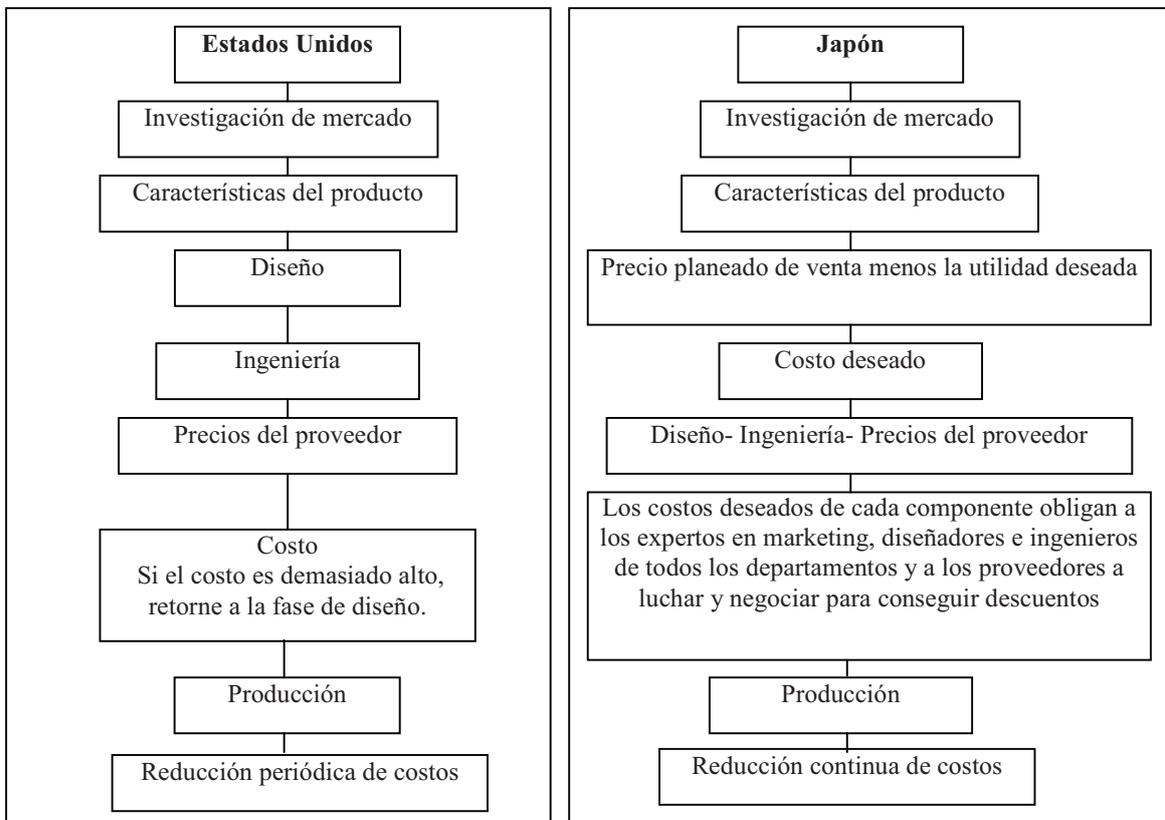
Debemos destacar que no se puede implementar una buena estrategia de fuentes globales si no se ponen en práctica ciertas decisiones. Una es el compromiso por parte de la alta dirección de buscar permanentemente los mejores proveedores a nivel mundial. Una segunda es analizar no sólo los costos, sino también la calidad y confiabilidad de la fuente. Una tercera consiste en crear confianza en el proveedor, promoviendo una relación a largo plazo. Una cuarta es emplear aquellas tecnologías que mejoren la capacidad de comunicarse con el proveedor, de hacerlo consciente de las necesidades de la empresa y de trabajar juntos para garantizarse de que haya mutuo entendimiento. Una quinta consiste en prepararse para asumir los riesgos de las fuentes globales, como son el impacto de las fluctuaciones de los tipos de cambio, la posibilidad de que la inestabilidad política o conflictos armados puedan ocasionar la pérdida de un proveedor importante, etc. Cabe recordar que no siempre estos servicios son proporcionados por proveedores externos. Algunas empresas poseen su propia fuente de suministros o son copropietarios de la firma proveedora. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas no fabricarán sus insumos por cuanto carecen de los conocimientos técnicos para producirlos eficientemente. En estos casos lo que harán es solicitar cotizaciones a proveedores externos internacionales en base a especificaciones previamente establecidas (precio, calidad, entrega, tiempo, etc.) y centrarán su atención en la producción propiamente dicha de sus productos

Las empresas se enfrentan a diversos problemas en la fabricación de productos. Los más importantes son el costo, la calidad y los sistemas eficientes de producción.

**Costo:** las empresas buscan controlar sus costos mejorando la eficiencia de sus procesos de producción. Por lo general ello implica emplear tecnologías nuevas y mejoradas. Si bien estas compras exigen importantes inversiones, muchas veces son la mejor forma de aumentar la productividad y disminuir los costos, permitiéndole a su vez a la empresa mantener la ventaja competitiva.

Un segundo enfoque se basa en reducir los costos buscando nuevas fuentes de mano de obra barata. Un ejemplo de ello, es la industria maquiladora en México.

Una tercera forma consiste en idear nuevos métodos para disminuir los costos. En Japón, por ejemplo, se inventó un nuevo sistema que se basa en comenzar calculando el costo deseado del producto antes de iniciar el diseño, la ingeniería y fijarles el precio a los proveedores. El personal trabaja para fabricar el producto al precio deseado. Este sistema ha permitido a las empresas japonesas a reducir sus costos y vender más barato que sus competidores. A continuación presentamos un cuadro en el que se comparan los métodos empleados en Estados Unidos y Japón para reducir costos:



Un cuarto enfoque consiste en calcular los costos de los productos como parte de una cartera de productos conexos y no en forma individual. Así, una empresa en vez de analizar los costos del desarrollo de un nuevo producto, determinará los costos e ingresos vinculados a la línea completa.

*Calidad:* durante los últimos años la calidad se ha convertido en un factor crítico para el éxito de los negocios. Al respecto, los japoneses idearon un método denominado Kaisen que significa mejoramiento continuo. Un buen ejemplo de ello es Toyota, empresa que trabaja continuamente buscando disminuir los costos y mejorar el desempeño. Para alcanzar este objetivo, la inversión en investigación y desarrollo, los minuciosos procesos de diseño, ingeniería y producción que aseguran un ajuste apropiado de todas las partes y la durabilidad global de la unidad han sido factores decisivos.

*Sistemas de producción:* un sistema de producción es un conjunto de actividades conexas tendientes a generar valor. En la fabricación de productos este sistema incluye la ubicación, la distribución de la planta(diseño) y el manejo de materiales.

-Ubicación: es un aspecto relevante por su efecto en los costos de producción y distribución. Muchos gobiernos otorgan incentivos fiscales y financieros para que las empresas se instalen en sus territorios. Otros aspectos de igual importancia que deben analizarse son la disponibilidad y el costo de mano de obra, de materias primas, agua y energía eléctrica, y la existencia de sistemas de transporte y comunicación. Para las empresas de servicio la ubicación también es importante porque requieren un mayor contacto personal con el cliente.

-Distribución de la planta (diseño): es una consideración relevante por su efecto en la eficiencia. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles se sirven del diseño de la línea ensambladora en la cual los trabajadores permanecen en su puesto de trabajo y, al ir pasando los autos, efectúan las tareas necesarias. En sus fábricas las empresas competitivas a nivel mundial usan las líneas de flujo de trabajo en

forma de U, por ser más eficiente por cuanto permite a un individuo atender distintas estaciones de trabajo e incrementar la rapidez con que pueden entregarse los productos y reelaborar las piezas defectuosas.

-Manejo de materiales: se refiere a la planificación de dónde, cuándo y cuánto inventario deberá estar disponible para lograr una eficiencia óptima de la producción. En parte, esto se consigue a través de estrictos procesos de control del inventario como así también al definirse el diseño del departamento de producción. Por ejemplo, General Electric emplea mapas de procesos (diagramas de flujos) en los que se destacan todas las etapas por las que pasa un producto. De esta manera, la empresa puede analizar todas las etapas de las operaciones y determinar cuáles son superfluas y cuáles pueden mejorarse.

Últimamente al control de inventarios se le ha otorgado una gran importancia debido a que una estrategia de inventario bien diseñada tiene un efecto decisivo en el funcionamiento global. Uno de los conceptos más reciente es el de inventarios justo a tiempo que consiste en entregar los suministros según vayan necesitándose. El inventario justo a tiempo ha sido aplicado por numerosas empresas. Sin embargo, su grado de utilización depende del producto y de la estrategia de producción de cada compañía. Por ejemplo en Estados Unidos los tres grandes fabricantes de autos lo emplean para mantener sus inventarios a un nivel mínimo. En tanto que en Japón empresas como Toyota lo han llevado más lejos haciendo directamente los pedidos a las fábricas cuando reciben la solicitud del distribuidor, lo cual significa que el cliente recibirá en un tiempo de 7 a 10 días el automóvil que adquirió.

Uno de los inconvenientes potenciales más críticos del inventario justo a tiempo es que su éxito depende básicamente de la calidad y confiabilidad de los proveedores. Si bien a muchas empresas les ha dado buenos resultados organizar la entrega de piezas a la línea de montajes, un segundo inconveniente que existe es que pocas empresas han podido aplicar el concepto al proceso de producción en su totalidad. La mayoría continúa fabricando y enviando su producción a los

distribuidores para que la vendan, a diferencia del sistema de Toyota que acopla oferta y demanda antes de comenzar la producción.

Uno de los aspectos más relevantes que debemos tener en cuenta es que el inventario justo a tiempo funcionará eficientemente siempre y cuando exista un fuerte apoyo por parte de los trabajadores y proveedores. Todos deben trabajar de manera sincronizada. Si el personal es lento, se generará un exceso de inventario; si los proveedores llegan tarde, el proceso de producción se interrumpirá.

Muchos productos implican un elemento de servicio. Las empresas deben desarrollar una orientación al servicio. El servicio, en algunas ocasiones, es más importante que el producto propiamente dicho. Por ejemplo, un gran número de personas no compra un automóvil si el mantenimiento no es fácil. Al evaluar este aspecto, las empresas deberán: 1) definir si su estrategia ha de orientarse hacia el producto, el servicio o una combinación de ambos y 2) seleccionar que servicios ofrecerá y su nivel.

Algunos productos como las materias primas tienen principalmente una orientación hacia la producción, en tanto que otros como los productos bancarios precisan concentrarse más en el servicio. Finalmente, están aquellos productos que deben atender ambos extremos como por ejemplo las casas de comida rápida. El conocer si se venderá en base al producto, al servicio o bien una combinación de ambos, constituye un factor crítico para el éxito de un negocio.

Una vez que la empresa determinó el equilibrio adecuado entre producto y servicio, examinará los servicios que ofrecerá y en que grado. Esta decisión es de gran importancia porque muchas veces la estrategia empleada en un país no da los mismos resultados en otro.

Toda empresa al analizar su estrategia de producción debe examinar un factor que es clave para que dicha estrategia de producción resulte eficiente. Nos referimos a la logística internacional que consiste en el diseño y administración de un sistema para controlar los flujos de información y productos desde el ingreso de los materiales, pasando por los procesos de producción y la salida hacia el

mayorista, minorista o consumidor final. La logística internacional constituye un área estratégica, ya que los gastos vinculada a ella representan, hoy en día, entre el 10 y el 25% de los costos totales de transporte de un pedido internacional.

Tres aspectos fundamentales relacionados con la logística internacional son el transporte, el embalaje y almacenamiento.

Cuando empresa tiene que decidir que *transporte* usar, debe analizar cuatro criterios muy importantes:

*-Tiempo:* el lapso entre la partida y la llegada de un transporte varía considerablemente, sobre todo, entre diferentes modos de transporte como son el marítimo y el aéreo. Por lo tanto una de las preguntas que deberá formularse la empresa es, ¿en qué tiempo debe entregarse el producto?. Diversos factores influyen en la respuesta, entre los cuales tenemos el carácter perecedero del producto y la rapidez con que se necesita reabastecer las existencias actuales en destino.

*-Confiabledad:* si bien la mayoría de los transportes son básicamente confiables, la empresa deberá evaluar detenidamente cuáles son más confiables que otros y seleccionar, entonces, que compañía llevara a cabo el transporte de los productos.

*-Costo:* los gastos relacionados con el transporte son un factor de gran relevancia cuando se escoge el modo de transporte internacional. Por lo general, dado que el transporte aéreo es mucho más caro que el transporte marítimo, una empresa sólo empleará el modo aéreo cuando el tiempo sea un aspecto crítico, el producto sea muy delicado y de difícil conservación o tenga un gran valor. En cambio una empresa recurrirá a la vía marítima si, por ejemplo, el producto es muy voluminoso o el costo del flete aéreo representa una parte importante del valor del producto.

*-Factores no económicos:* en algunas ocasiones factores no económicos influyen en el diseño de la estrategia de transporte. Así, en algunos países todos los cargamentos vinculados con el gobierno deben utilizar transporte de bandera nacional. También suele suceder que los gobiernos subsidian a las empresas

nacionales de transporte u otorgan exenciones fiscales si se las contrata. Todos estos aspectos deben tenerse en cuenta al momento de formular una estrategia de transporte.

El *embalaje* es importante para garantizar que el producto se envíe en un empaque seguro a fin de que llegue sin daños. Por ejemplo, los productos químicos han de embalarse cuidadosamente en envases que resistan los posibles golpes y que no se rompan al voltearlos o dejarlos caer.

El embalaje también es importante por su repercusión en los costos del embarque. La capacidad del envase y del transporte debe aprovecharse al máximo posible, sin que ello implique deterioro alguno para el producto.

Además un embalaje adecuada posibilita reducir los costos de carga y de descarga como así también las posibilidades de robo.

El *almacenamiento* es un elemento de gran importancia por varios motivos. En algunos casos cuando se exportan productos, éstos deberán ser almacenados antes de embarcarse a su destino final. En esta situación la empresa deberá analizar las distintas alternativas a fin de minimizar estos costos. Asimismo, en algunos países existen lo que se denominan zonas de comercio internacional o zonas francas que son áreas donde los productos de origen importado se pueden almacenar, procesar y luego reexportar sin tener que pagar impuestos aduaneros. El uso eficiente de estas zonas presenta para las empresas las siguientes ventajas: 1) almacenar temporalmente los productos a fin de dividir un gran embarque en varios más pequeños, 2) consolidar los envíos pequeños en otros más grandes y luego reembarcarlos, 3) procesar los productos e incorporarles valor agregado para posteriormente reexportarlos, y 4) otorgarles a los productos la categoría de fabricación nacional para que puedan venderse en el mercado local como bienes producidos en el país.

Una buena estrategia de almacenamiento es de gran utilidad por cuanto permite disminuir el costo total de los productos, reducir el tiempo de entrega e incrementar la satisfacción del cliente.

Las empresas se centran en diversas áreas para mejorar su estrategia de producción. Hoy en día, tres de ellas se consideran las más importantes: 1) tecnología y diseño, 2) mejoramiento continuo y 3) formación de alianzas y adquisiciones estratégicas.

- Tecnología y diseño: en la actualidad las empresas realizan mayores inversiones en investigación y desarrollo que en el pasado. Además están utilizando el concepto de ingeniería concurrente. Varias empresas han advertido que el enfoque de equipo en el desarrollo de productos, que combina los talentos del personal de los departamentos de investigación, diseño, ingeniería, producción y marketing, da por resultado un producto mejor y más exitoso. Todo esto va acompañado de programas cuyo propósito es el desarrollo de los recursos humanos y que se basan en el concepto de facultamiento, es decir otorgarle al personal mayor autonomía y control sobre su trabajo. Estos programas son muy eficientes, debido a que producen en el personal un sentimiento de orgullo por su trabajo y hacen, además, que el personal sé de cuenta de que es un factor esencial de la organización.
- Mejoramiento continuo: muchas empresas por bueno que sea su producto tratan cada día de mejorarlo. Estas empresas que han implementado el concepto de mejoramiento continuo han obtenido grandes incrementos en su productividad.
- Alianzas y adquisiciones estratégicas: la gran competencia existente en el mercado internacional y el hecho de que las empresas no pueden abarcarlo todo de manera eficiente, las ha estimulado a concretar adquisiciones y alianzas estratégicas con compañías capaces de complementar su estrategia de producción.

#### **IV.4)- Estrategia de marketing**

Todas las empresas elaboran una estrategia de marketing (34) con el fin de poder identificar oportunidades y aprovecharlas. El marketing internacional es el proceso por el cual se identifican los productos que necesitan los consumidores de otros países, con el propósito de ofrecérselos al precio y en el lugar adecuado. Las actividades de marketing orientadas al mercado internacional son similares a las que se realizan en el ámbito nacional. No obstante, en numerosas ocasiones es necesario realizarles modificaciones para adaptarlas a los requerimientos específicos de los consumidores de un determinado país o región. Estas modificaciones comprenden cinco categorías: evaluación del mercado, estrategias de producto, estrategias de promoción, estrategia de precio y estrategias de distribución. Las últimas cuatro categorías son las que se conocen con el nombre de las cuatro Ps del marketing.

##### **➤ Evaluación del mercado internacional**

La estrategia de marketing internacional se inicia con una evaluación del mercado internacional, es decir, una identificación de los productos que la empresa puede vender en el mercado mundial. Esta evaluación consta de los siguientes pasos:

##### *-Selección inicial: necesidades y potencial*

Es el proceso que se basa en determinar el potencial de necesidades en el mercado mundial que los productos de la empresa pueden satisfacer. Responde a la pregunta: ¿a quiénes les interesa comprar los productos de la empresa?

Una manera de realizar la selección inicial es analizar las políticas actuales de importación de otros países e identificar los productos que se adquieren en el exterior. Otra alternativa es estudiar la producción local de los diferentes países. Una tercera forma consiste en evaluar los cambios demográficos que están teniendo lugar en los países y que darán origen a mercados emergentes. Todas

estas actividades son de carácter general y le permiten a la empresa identificar mercados potenciales.

*-Segunda selección: condiciones financieras y económicas*

Con la segunda selección se reduce el número de mercados posibles al descartar los que no cumplen con ciertos requisitos de carácter financiero y económico. Entre los requisitos financieros se encuentran los siguientes: tasa de inflación, tasas de interés, rendimientos esperados sobre la inversión, hábitos de compra, disponibilidad de créditos, etc.

Los requisitos económicos incluyen varios factores relacionados con la demanda del mercado, entre los cuales tenemos los indicadores de mercado. Estos se utilizan para medir las fuerzas relativas del mercado de los distintos países, y hacen referencia a tres aspectos muy importantes: tamaño, intensidad y crecimiento del mercado. El tamaño del mercado es la magnitud relativa de cada mercado como porcentaje del mercado mundial total. La intensidad del mercado se refiere al nivel del poder adquisitivo de un país en comparación con los demás. Por último el crecimiento del mercado se refiere al incremento anual de las ventas. Estos datos se analizan a través de técnicas cuantitativas. Una de ellas es el análisis de tendencias que consiste en estimar la demanda futura extrapolando el crecimiento de los 3 a 5 años y considerando que esta tendencia se mantendrá o bien utilizando alguna forma de tasa promedio de crecimiento durante los últimos años. Otro método es la estimación por analogía, en virtud del cual se pronostica la demanda o crecimiento del mercado a partir de la información obtenida de otros países. Una técnica más precisa es el análisis de regresión que es un método matemático de pronóstico que trata de demostrar el poder explicativo de un conjunto de variables independientes.

#### *-Tercera selección: factores políticos y legales*

La tercera selección consiste en evaluar detalladamente los factores políticos y legales. Uno de los aspectos más importantes son las barreras a las importaciones a través de restricciones y los límites a la propiedad de empresas nacionales. A veces el análisis de estas barreras permitir descubrir formas de eludir las restricciones o información de que tales barreras son más amplias de lo que se pensó en un principio. Por ejemplo algunas empresas han evadido las restricciones legales a través de la formación de joint ventures con empresas locales. También deben tenerse en cuenta las restricciones a la producción y las limitaciones a la repatriación de utilidades que reducen la flexibilidad operativa. La estabilidad del gobierno es otro factor que debe analizarse, ya que sus efectos sobre el desarrollo del negocio son muy importantes. Otro elemento a evaluar es la protección que se le otorga a las patentes, marcas registradas y derechos de autor.

#### *-Cuarta selección: factores socioculturales*

En este nivel de selección se estudian los factores culturales como idioma, formas de trabajo, costumbres, religión, valores, etc. la cultura tiene una gran influencia en el estilo de vida de la gente y las empresas necesitan conocer cómo sus operaciones pueden adecuarse a una cultura en particular. Las empresas tienen que analizar estas diferencias socioculturales al momento de elegir dónde establecerse.

#### *-Quinta selección: ambiente competitivo*

En el quinto nivel de selección se analizan los factores competitivos. Si existen tres o cuatro mercados igualmente atractivos, para tomar la decisión final las empresas consideran el nivel de competencia en cada uno de ellos. En algunas ocasiones no querrán entrar en mercados donde haya una fuerte competencia. No

obstante, en otras situaciones estarán dispuestas a hacerlo por considerar que los beneficios superan las desventajas. Al enfrentarse con la competencia, se ven obligadas a ser más eficientes, lo cual mejora su competitividad y les permite incrementar su participación de mercado desplazando, así, a sus rivales. Estas condiciones no siempre se dan, pero sirven para mostrar porque las empresas analizan la conveniencia de penetrar en mercados donde existe un alto grado de competencia.

#### *-Selección final*

Antes de realizar la selección final, las empresas suelen mejorar su información visitando el mercado y conversando con representantes de ventas y funcionarios del país. Estos viajes contribuyen de manera relevante a completar la información disponible. A partir de las selecciones iniciales y de la información complementaria, una empresa tomará la decisión acerca de los productos que venderá en el exterior. La estrategia de marketing que se emplea en este proceso se basa en lo que se llama las cuatro Ps: producto, precio, promoción y plaza(distribución).

#### ➤ **Producto**

Las estrategias de producto varían en base a los productos y los consumidores. Ciertos productos pueden elaborarse y venderse con éxito tanto en el mercado local como en el exterior utilizando una misma estrategia. Otros, en cambio, han de ser modificados o adaptados y venderse implementando una estrategia diseñada especialmente.

Los productos industriales, por ejemplo, son productos que requieren poca o nula modificación. Un tractor nivelador, una computadora portátil o una fotocopiadora cumplen las mismas funciones y se emplea de la misma manera en Estados Unidos, Francia o China. Las modificaciones, en todo caso, serán insignificantes e

incluirán cambios como adaptar el voltaje eléctrico, cambiar el idioma de las instrucciones o de las etiquetas. Las empresas con una fuerte imagen de marca internacional han alcanzado también un gran éxito sin una estrategia de diferenciación. Por ejemplo los productos de Chivas Regal o Scotch, se venden a nivel mundial y el producto es el mismo en los diferentes mercados.

Son diversos los factores que hacen que las empresas introduzcan a sus productos modificaciones de importancia. Entre ellos tenemos los factores económicos, culturales, leyes locales, nivel tecnológico y ciclo de vida del producto.

*-Factores económicos:* el poder adquisitivo de los consumidores es uno de los factores económicos de mayor importancia, pues éste varía de manera considerable entre países y regiones. Por este motivo, en los países más ricos los productos tienden a ofrecer características complementarias, en tanto que en los países de menor poder adquisitivo sólo se ofrece el modelo básico del producto. El costo del producto es otro de los elementos a evaluar. Por ejemplo, en los países industrializados las cajas registradoras son electrónicas. En cambio, en otros países las cajas electrónicas son demasiado costosas. Por ello, empresas como National Cash Register sigue fabricando las versiones tradicionales.

*-Cultura:* el producto, muchas veces, debe ser adaptado a las formas en que los consumidores están acostumbrados a hacer las cosas. Por ejemplo, los franceses prefieren lavadoras que se carguen desde arriba, mientras que los ingleses prefieren que se carguen por delante. Por lo tanto, las empresas que venden lavadoras en la Comunidad Europea deben fabricar diferentes modelos.

La cultura también influye en las decisiones de compra realizadas en función del estilo o la estética. Los cosméticos y otros artículos de belleza son un buen ejemplo. La comodidad y el confort son otros factores culturales que motivan modificaciones en los productos. Otras razones culturales son el color y el idioma. En Estados Unidos, el color negro se utiliza en los duelos, en tanto que en otros países se emplea el blanco. El idioma es de gran importancia, sobre todo cuando el producto requiere instrucciones sobre el contenido o modo de usarse. En países

donde se hablan dos o más idiomas, como Canadá o Suiza, dicha información debe brindarse en las lenguas correspondientes. El idioma también es importante para transmitir una imagen correcta del producto, pues suele ocurrir que la traducción del mensaje a otro idioma carece de significado.

*-Leyes locales:* los productos a veces necesitan ser modificados para cumplir con las reglamentaciones ambientales o de seguridad. Así, por ejemplo, en Estados Unidos la legislación sobre el control de emisiones de gases ha obligado a los importadores japoneses y alemanes de automóviles a introducir cambios de importancia en sus modelos para poder venderlos. La protección del nombre de marca también puede exigir la introducción de modificaciones. Por ejemplo, Ford Motor descubrió que en México tenía que cambiarle el nombre al Ford Falcon, debido a que este nombre ya había sido registrado por otra firma.

*-Nivel tecnológico y ciclo de vida del producto:* Algunas veces el producto se modifica para adaptarlo a su ciclo de vida. Un buen ejemplo es el de Gillette, empresa que ha logrado combinar eficientemente la tecnología y el marketing para introducir en el mercado nuevos productos antes de comenzar a perder participación de mercado por el envejecimiento de sus ofertas.

Una de las estrategias más eficientes se basa en acortar el ciclo de vida de un producto antes que la demanda decaiga en forma pronunciada. Reducir el ciclo de vida de los productos y ofrecer adaptaciones de ellos, permite conseguir y mantener una importante participación de mercado. La estrategia consiste en lanzar un nuevo producto, modificándolo y lanzando posteriormente una nueva versión antes que los competidores desarrollen eficazmente el primero. Por ejemplo, una empresa podrá ofrecer una nueva computadora portátil. Pasado seis meses ofrecerá una nueva versión del mismo producto con características adicionales. En uno y otro caso los competidores se esforzarán para no rezagarse. Mientras que la empresa continúe aplicando esta estrategia de mejoramiento, estará en condiciones de mantener y mejorar su posición en el mercado, desplazando a sus competidores. Si bien, puede ocurrir que los

competidores en algún momento puedan lanzar un nuevo producto que revolucione el mercado, hasta ese momento si la empresa sigue aplicando dicha estrategia seguirá siendo el líder.

### ➤ **Promoción**

La promoción es el proceso por el cual se estimula la demanda de los productos de la empresa. Una empresa dispone de varias opciones para promocionar sus productos. En la elección final influirá considerablemente si se piensa que el mismo mensaje puede utilizarse en todo el mundo, o si debe ser adaptado, y si el producto no se modificará o será necesario realizarle algunos cambios. De estas opciones surgen cuatro variantes que son:

- **Producto y mensaje idénticos**

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa desea vender el mismo producto en todo el mundo y estima que puede emplear el mismo mensaje promocional en todos los mercados.

- **Producto idéntico pero mensaje diferente**

Esta estrategia se aplica cuando el producto puede satisfacer una necesidad diferente en varios mercados. Por ejemplo, en Estados Unidos algunos fabricante de autos los publicitan acentuando el lujo y las comodidades, en tanto que en otros países esos mismos automóviles se promocionan poniendo énfasis en el ahorro de combustible.

- **Producto modificado pero mensaje idéntico**

Esta estrategia se pone en práctica cuando el mercado necesita una versión distinta del producto, pero las necesidades del consumidor son las mismas. Por ejemplo, sin importar si las secadoras de ropa se cargan desde arriba o desde un

costado, cumplen la misma función y satisfacen la misma necesidad de los consumidores.

- Producto y mensaje modificados

Esta estrategia se emplea cuando el uso del producto y los hábitos de compra son diferentes en los distintos mercados. Por ejemplo, Kellogg's está desarrollando nuevas versiones de sus productos para venderlas en Europa. Pero como muchos europeos no toman cereales en el desayuno, la campaña promocional tiene por fin cambiar los hábitos de ingestión de alimentos en vez de tratar de que cambien de cereal como hace en Estados Unidos.

La publicidad es una forma impersonal de promoción, por la cual la empresa busca persuadir a los consumidores a que compren sus productos. Tal como lo mencionamos en los párrafos anteriores, a veces las empresas pueden utilizar el mismo mensaje para los distintos mercados, puesto que sus productos satisfacen necesidades similares. De esta manera la empresa emplea un mensaje universal y reduce sus costos de publicidad. En otras situaciones, la empresa debe adaptar su publicidad a los distintos mercados, con el objetivo que el mensaje se relacione con las necesidades y deseos de los consumidores. Generalmente, son dos las causas que motivan esta adaptación: 1) la forma en que se utiliza el producto no es igual al uso que se le da en el mercado local y 2) el mensaje publicitario no tendría sentido si se tradujera literalmente.

Existen varios medios a través de los cuales se transmiten los mensajes publicitarios. Los tres medios más utilizados son la televisión, la radio y la prensa. La eficacia de cada medio varía en las distintas regiones. Por ejemplo, en Europa la publicidad por televisión ha adquirido una importancia cada vez mayor, en tanto que en otras regiones como Medio Oriente los periódicos siguen siendo el principal medio para efectuar actividades promocionales. Asimismo, las empresas deben tener en cuenta las restricciones respecto a lo que pueden comunicar. Por ejemplo, en algunos países se prohíbe la publicidad comparativa, en la cual las empresas comparan sus productos con los de sus competidores, o no se permite

promocionar ciertos productos, como las bebidas alcohólicas, porque quieren desalentar su consumo o porque se quiere proteger la industria nacional.

Para el caso de los productos industriales que requieren de explicaciones o descripciones, se suele recurrir a la venta personal. Cuando se utiliza esta forma de promoción, es muy importante contratar buenos vendedores locales, ya que a ellos les va a ser más fácil tratar con los clientes. Si para vender el producto, es necesario una capacitación especial, es conveniente que la empresa envíe a los vendedores a la casa central para prepararlos, familiarizarlos con los procesos de producción y el personal de allí, de manera tal que se sientan parte de un equipo y más motivados para realizar su trabajo.

### ➤ **Precios**

Los precios de los productos están influidos por diversos factores, entre los cuales tenemos los siguientes: controles gubernamentales, heterogeneidad del mercado, fluctuaciones cambiarias y factores relacionados con el incremento de precios.

*-Controles gubernamentales:* algunos países poseen normas gubernamentales que inciden en las políticas de fijación de precios. Suelen existir precios mínimos y precios máximos, en el primer caso para proteger a las empresas nacionales contra los competidores internacionales y en el segundo para proteger el poder adquisitivo de los consumidores. También la mayoría de los gobiernos prohíben las prácticas de dumping, es decir la compra de productos importados ofrecidos a un precio inferior que el costo que tiene en el país de origen.

*-Heterogeneidad de los mercados:* los gustos y exigencias de los consumidores varían notablemente en el mercado mundial, por ello es que las empresas tienden a fijar a sus productos precios diversos. Otro factor que incide en la diversidad de los mercados es la calidad percibida del producto por parte de los consumidores. Por ejemplo, en Estados Unidos Mercedes Benz advirtió que determinados grupos

de consumidores norteamericanos estaban dispuestos a pagar un elevado precio por sus automóviles. En cambio, los japoneses no están dispuestos a hacerlo y, por lo tanto, la estructura de precios de la empresa en Japón es diferente. Un tercer factor son las leyes fiscales y las actitudes ante las deudas, Así, en algunos países los consumidores no sienten aversión a endeudarse en tanto que en otros las personas no están acostumbradas a tomar créditos.

*-Fluctuaciones cambiarias:* cuando las empresas venden sus productos al exterior deben afrontar los riesgos que implican las fluctuaciones cambiarias. El análisis de estos riesgos es muy importante, por cuanto si el país anfitrión devalúa su moneda, el rendimiento sobre la inversión estimado no podrá lograrse y deberá reformular su estrategia de precios.

*-Factores del incremento de precios:* cuando una empresa diseña su estrategia de precios deberá evaluar, entre otras consideraciones, el impacto que un incremento del precio tendrá en el consumidor final. Por ejemplo, si la empresa vende sus productos a través de un canal de distribución donde hay varios intermediarios, el efecto de un incremento en el precio será mayor porque todos los intermediarios agregarán un aumento porcentual. Mientras la empresa siga exportando sus productos en vez de producirlo en el mercado de destino, el precio constituirá un factor crítico para el desarrollo del negocio.

## ➤ **Distribución**

Los canales de distribución varían de un país a otro. La empresa deberá analizar los sistemas de distribución establecidos, los criterios en base a los cuales se seleccionan los distribuidores y los canales, así como la manera en que se empleará la segmentación de la distribución.

En general resulta complejo estandarizar el sistema de distribución e implementar el mismo método en los diferentes mercados, ya que existen diferencias importantes que es necesario evaluar. Por ejemplo, en Finlandia predominan los

mayoristas y minoristas que venden una amplia variedad de mercaderías. En cambio, en Italia la estructura de mayoristas y minoristas se caracteriza por especializarse en líneas limitadas de productos. En consecuencia, la empresa que venda sus productos en ambos países, deberá emplear estrategias diferentes.

Los hábitos de compra de los consumidores es otro de los factores que dificulta la unificación de los canales de distribución. En Estados Unidos, por ejemplo, los intermediarios están preparados para realizar sus ventas a crédito, mientras que en Japón la mayoría de las compras se efectúan al contado.

El lugar donde los consumidores llevan a cabo sus compras también influye en la distribución. En algunos países, donde los supermercados se han transformado en un lugar común, los consumidores compran una gran variedad de productos en un sólo establecimiento. En cambio, en otros países las compras se hacen en tiendas y la distribución exige que la empresa trate con muchos minoristas, cada uno de los cuales vende pequeñas cantidades.

Al diseñar su sistema de distribución, una empresa deberá tratar de identificar y conseguir a los mejores distribuidores para que comercialicen sus productos. Para ello debe tener en cuenta diversos factores. Uno de ellos es la capacidad financiera del distribuidor. Otro, principalmente cuando la empresa vende productos que requieren mantenimiento u otro tipo de servicios, es la capacidad del distribuidor de brindar dichos servicios. Un tercer factor son las relaciones del distribuidor, es decir su relación con personas influyentes y la cooperación que pueda prestar para realizar los tramites gubernamentales. Por último, un cuarto factor es el número y tipos de líneas de productos que maneja el distribuidor, lo cual le posibilita a la empresa identificar a los distribuidores capaces de proporcionar a sus productos un fuerte impulso de marketing.

Puede suceder que los principales distribuidores tengan productos competitivos y consideren que no necesitan incorporar nuevos productos. Si la empresa quiere ingresar en este sistema, tendrá que diseñar un programa de incentivos a fin de estimular al distribuidor a que venda sus productos. Algunas formas de hacerlo son: 1) pagar parte de las campañas promocionales del producto, 2) ofrecer incentivos de venta atractivos, 3) realizar investigaciones de mercado para

identificar segmentos de mercado y hacer pronósticos de ventas que le permitan al distribuidor decidir cuánto inventario mantener y 4) garantizar que la mercadería no vendida u obsoleta puede devolverse, reintegrándose el precio total.

La empresa, teniendo en cuenta la naturaleza del mercado y de la competencia, deberá también analizar si concederá la distribución geográfica en forma exclusiva a un intermediario o contactará a varios de ellos para que realicen en forma conjunta la distribución.

#### **IV.5)- Estrategia de administración de los recursos humanos**

La estrategia de administración de los recursos humanos (35) proporciona a una empresa la posibilidad de diferenciarse definitivamente de la competencia. Por ejemplo, si IBM desarrolla una impresora láser más pequeña, más ligera y menos cara que los modelos de sus competidores, éstos se esforzarán por desarrollar un producto similar. En cambio, cuando una empresa posee personal minuciosamente seleccionado, bien capacitado y con una adecuada remuneración, tendrá a su disposición empleados exitosos que la competencia no podrá igualar. Por tal motivo, la administración de los recursos humanos es un elemento central de la estrategia de la dirección internacional.

La administración internacional de recursos humanos es el proceso por el cual se selecciona, capacita, desarrolla y compensa al personal que trabaja en el extranjero.

Existen tres fuentes principales de empleados que las empresas pueden emplear para cubrir los puestos. La primera son los nativos del país de origen de la empresa que se los envía al exterior. Son los llamados expatriados. La segunda fuente se refiere a los nativos del país anfitrión, es decir empleados contratados allí por la empresa. Y la tercer fuente son los nativos de un tercer país, que no son ciudadanos del país donde están trabajando ni de aquel en el que la empresa tiene su casa central.

Los criterios de integración de personal varían en función del tiempo que la empresa lleve operando. Algunas emplean inicialmente a gerentes del país de

origen para sus sucursales del exterior, y después, gradualmente, van colocando más ejecutivos del país anfitrión en los puestos gerenciales a medida que van adquiriendo experiencia. En general, cuando una empresa se establece en países subdesarrollados suele contratar a nativos del país de origen, mientras que si lo hace en países desarrollados contratan a nativos del país anfitrión. Una empresa a medida que va pasando por las distintas etapas de la internacionalización, requiere diferentes tipos de gerente. Así, cuando una empresa comienza a exportar, los nativos del país anfitrión se ocupan de todo. Al empezar a producir en el mercado de destino, comienza a incrementarse el número de gerentes expatriados y de nativos de un tercer país. Conforme la empresa va avanzando por las etapas de internacionalización, la combinación de nacionalidades de los ejecutivos sigue modificándose para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno. También, en algunos casos, las decisiones de integración de personal se administran de manera uniforme. Por ejemplo, la política de la empresa es enviar al exterior solamente gerentes del país de origen para hacerse cargo de puestos de alto nivel. El nivel de compensación ocupa un importante papel en la selección y asignación del personal. Conforme se ha ido incrementando el costo de enviar empleados al exterior, ha surgido la tendencia de contratar nativos del país anfitrión o de un tercer país que conozcan bien el idioma y las costumbres del lugar.

Dos de los retos principales de la administración de recursos humanos que debe afrontar una empresa son seleccionar a personas idóneas para desarrollar el trabajo en el exterior y, en el caso de empleados del país de origen, repatriarlos e incorporarlos a la fuerza de trabajo a su retorno.

Los criterios internacionales de selección son aquellos en base a los cuales se identifica a las personas consideradas más idóneas para asignaciones en el exterior. Estos criterios toman en consideración tanto aspectos individuales como familiares. Se cuenta con una gran diversidad de criterios para determinar a las personas más adecuadas para enviarlas a trabajar al extranjero. Algunos de estos criterios son:

*-Adaptabilidad:* se refiere a la capacidad de la persona para adaptarse al cambio cultural. Las investigaciones han detectado que a muchas personas les agrada, en un principio, saber que serán enviados al extranjero. Pero, después de transcurridos unos meses, algunos comienzan a sufrir el choque cultural provocado por los numerosos cambios a que se ven sometidos. Ello, por lo general, disminuye la satisfacción en el trabajo. No obstante, con el paso del tiempo suelen recobrar el estado inicial.

Para determinar el nivel de adaptabilidad, las empresas evalúan varias características, tales como: 1) experiencia laboral en otras culturas, 2) viajes anteriores al extranjero, 3) conocimientos de otros idiomas, 4) capacidad de solucionar problemas en diversos ambientes y desde varias perspectivas y 5) sensibilidad global al entorno.

*-Seguridad de sí mismo:* los ejecutivos enviados al exterior deben ser personas seguras y con confianza en sí mismas, debido a que tendrán, muchas veces, que tomar decisiones al momento sin tiempo para consultar a las oficinas centrales. Para determinar la confianza en sí mismo, la empresa analizará la experiencia de en el área del candidato y también su experiencia en proyectos y grupos de trabajo especiales.

*-Edad, experiencia y nivel de educación:* los ejecutivos jóvenes muestran un gran potencial para trabajar en el exterior porque quieren trabajar en otros países y aprender sobre otras culturas, en tanto que los de mayor edad aportan más madurez y experiencia a la asignación. A fin de explotar las cualidades de ambos grupos, un gran número de empresas los envían al mismo destino para que se beneficien mutuamente y alcancen mejores resultados.

Las empresas consideran de gran importancia que sus ejecutivos posean un grado universitario y preferentemente un posgrado, porque ello favorece su pensamiento lógico y su desempeño.

*-Salud y situación familiar:* los expatriados deben gozar de buena salud física y mental. Se suelen excluir aquellos que tienen pocas probabilidades de soportar el cambio cultural y los que padecen algún problema físico que limita sus actividades.

También se tiene en cuenta la situación familiar del candidato. Una familia disconforme en su nuevo ambiente influirá de manera negativa en la productividad del empleado. En una investigación se descubrió que una de las causas principales del fracaso de los expatriados era la incapacidad del cónyuge para adaptarse al nuevo ambiente físico y cultural. Por tal motivo es que muchas empresas entrevistan tanto al ejecutivo como a su cónyuge antes de decidir la asignación.

*-Motivación y liderazgo:* es el deseo del empleado de trabajar en otro país y su compromiso con la nueva actividad. Entre los factores motivacionales tenemos, por ejemplo, el espíritu pionero, el deseo de mejorar las oportunidades de ascender y la oportunidad de mejorar su nivel económico. Los candidatos también son evaluados teniendo en cuenta su capacidad de liderazgo, puesto que la mayoría de los expatriados terminan efectuando tareas de supervisión. Esta cualidad es difícil de evaluar. No obstante, hay varias características que generalmente se buscan cuando se analiza la capacidad de liderazgo: madurez, estabilidad emocional, capacidad de comunicarse bien, independencia, iniciativa y creatividad.

En cuanto a los procedimientos de selección, uno de los más empleados es la entrevista. Los ejecutivos de alto nivel suelen mantener entrevistas exhaustivas con los candidatos y sus cónyuges. Algunas empresas también utilizan pruebas para definir quiénes, probablemente, se desempeñarán eficientemente en el extranjero. No obstante, este es un método que cuenta con poco apoyo, por cuanto es costoso y para muchas empresas no mejora, de manera importante, el proceso de selección.

La repatriación de los expatriados es un proceso difícil. Una causa de esta dificultad es el cambio en el nivel de vida, pues en muchos casos los expatriados perciben, mientras están en el exterior diversos beneficios, que no reciben en su país. Asimismo, otro inconveniente radica en la venta que realizan los expatriados de sus casas antes de marcharse al exterior, debido a que cuando retornan suelen sorprenderse por el elevado costo de comprar una casa nueva.

Las razones de la repatriación son diversas. Una de ellas, la más común, es que finaliza la duración de la asignación. Otras veces los ejecutivos no están conforme en el extranjero y la empresa, entonces, considera más conveniente retornarlos que intentar persuadirlos para que terminen la misión. También puede suceder que el ejecutivo no haya dado buenos resultados y se opte por reemplazarlo.

Aunque la mayoría de los expatriados desean volver a su país, a algunos les resulta difícil adaptarse. Ello obedece a diversas causas. Una es que el cargo en las oficinas centrales puede no tener tanta autoridad ni responsabilidad como el del exterior. Otra se basa en que los repatriados consideran que la empresa no valora bastante su experiencia internacional y el tiempo que estuvieron fuera parece haber sido un desperdicio en lo referente a su carrera profesional.

Las investigaciones han descubierto que, cuanto mayor sea el tiempo que un ejecutivo permanezca en el exterior, más inconvenientes tendrá para reintegrarse a las actividades de la empresa en el país de origen. A parte de las causas mencionadas anteriormente, hay otras que hacen compleja la readaptación después de una larga estadía en el extranjero como por ejemplo: 1) tal vez ya no sean muy conocidos por el personal de las oficinas centrales, 2) su cargo anterior haya sido suprimido o modificado radicalmente, 3) los avances tecnológicos en las oficinas quizá hayan hecho obsoletos sus conocimientos y habilidades. Se estima que el período para que un ejecutivo vuelva a rendir a toda su capacidad es entre 6 y 12 meses.

Con el propósito de facilitar el proceso de repatriación, algunas empresas han diseñado estrategias de adaptación.

Una de ellas es el contrato de repatriación, en el cual se establece cuánto tiempo permanecerá la persona en el exterior y el tipo de trabajo que se le otorgará a su

regreso. En el contrato no se especifica concretamente el puesto ni el sueldo, sino que se promete un puesto en que la autoridad y la remuneración serán por lo menos iguales a las que poseía en el extranjero. De esta manera se alivia la ansiedad del empleado, ya que se le asegura que la empresa no lo olvidará mientras esté en el exterior y que tendrá un lugar a su retorno.

Una segunda estrategia consiste en alquilar la casa del expatriado o darle mantenimiento durante el tiempo que la persona permanezca afuera del país.

Una tercera estrategia se basa en asignar un ejecutivo a cada gerente del extranjero para que defienda sus intereses. Así, siempre hay alguien que protege sus intereses y se asegura de que tengan en cuenta su desempeño, compensación y futuro profesional. Al aproximarse el tiempo en que el expatriado debe regresar, el ejecutivo empezará a promoverlo en la empresa para que se lo asigne a un puesto adecuado.

Una cuarta estrategia es mantener una comunicación continua con los expatriados, permitiendo así que estén en conocimiento de lo que sucede en la casa central. De esta manera, los expatriados pueden su visión en la empresa y sentirse considerados como miembros regulares del cuerpo directivo.

Estas estrategias hacen que la empresa tenga un enfoque activo en cuanto a la atención de las inquietudes y preocupaciones de los expatriados. En una investigación realizada se identificó que las empresas mejor dirigidas de Estados Unidos, Europa, Japón y Australia presentaban los siguientes aspectos: 1) programas de tutoría personalizada en los que trabajaban juntos un expatriado y un directivo de la casa central, 2) una unidad organizacional independiente que tenía como responsabilidad principal atender las necesidades de los expatriados y 3) la realización de contactos permanentes entre las oficinas centrales y los expatriados.

Otro factor esencial al hablar de la administración de los recursos humanos es la capacitación y desarrollo. La capacitación se refiere al proceso consistente en modificar el comportamiento y las actitudes del personal de modo que mejore la probabilidad de lograr los objetivos. El desarrollo gerencial es el proceso por el

cual los ejecutivos adquieren las habilidades, experiencias y actitudes que se requieren para ser buenos líderes. Los programas de capacitación tiene como objetivo darles información y experiencia vinculada con las costumbres, culturas y hábitos de trabajo de la cultura nacional, ayudándoles así a interactuar y a colaborar más eficientemente con la fuerza de trabajo del país anfitrión. El desarrollo gerencial busca mejorar sus habilidades de liderazgo, para que tomen conocimiento de los últimos adelantos en el campo de la administración y para que incrementen su eficacia global y no pierdan la satisfacción en el trabajo.

Existen varios tipos de programas de capacitación y desarrollo, los cuales pueden agruparse en dos grandes categorías: programas estandarizados y programas específicos. Los primeros son genéricos y pueden aplicarse a los ejecutivos de cualquier país. Ejemplo de este tipo de programa son los programas para mejorar el análisis cuantitativo o las habilidades técnicas como así también los programas diseñados para familiarizar a los ejecutivos con los aspectos básicos de la comunicación, la motivación y el liderazgo. En cambio, los programas específicos tienen como objetivo satisfacer los requerimientos particulares de los ejecutivos y, por lo general, incluyen muchos contenidos de tipo cultural como ser las creencias, normas, actitudes y valores laborales del país anfitrión.

Las investigaciones revelan que los seis tipos siguientes de programas son los más utilizados:

- Breves instrucciones ambientales para proporcionar información sobre la geografía, clima, vivienda y escuelas.
- Orientación cultural para familiarizar a la persona con las instituciones culturales y los sistemas de valores del país anfitrión.
- Asimiladores culturales que emplean técnicas de la instrucción programada, con el fin de facilitar a los participantes encuentros interculturales.
- Enseñanza de idiomas. Si bien el inglés es el idioma que más se utiliza en los negocios internacionales. La enseñanza del idioma del país anfitrión es de gran utilidad, porque posibilita a los ejecutivos a interactuar mejor con sus colegas y empleados, y comunicarse más directamente con los proveedores y clientes. También contribuye a establecer y mantener relaciones con las universidades y

organismos gubernamentales locales. Otra ventaja de la enseñanza de idiomas es vigilar a la competencia, Las empresas, por lo general, se sitúan cerca de sus competidores, porque de esta manera pueden advertir de manera temprana sus movimientos. Las innovaciones de las empresas suelen aparecer en la prensa local y en otras fuentes. Normalmente, se aprende más acerca de un competidor leyendo esos diarios que si se realizara una investigación desde las oficinas centrales. Además conocer el idioma del país anfitrión, permite conocer la cultura del país e interactuar con la gente.

- Entrenamiento en la sensibilidad para crear la flexibilidad de las actitudes.
- Experiencia de campo, que se basa en enviar a los participantes al país anfitrión para que experimenten cierto nivel de estrés emocional debido al hecho de trabajar y vivir con personas de una cultura diferente.

Por lo general, las empresas utilizan una combinación de estos programas, adecuándolos a sus necesidades.

Algunas empresas amplían los programas de capacitación para incluir a la familia. Una manera consiste en hacer que la familia que se irá al exterior conviva con otra familia que estuvo asignada al mismo país o región. De esta manera, esta última compartirá los diversos problemas que tuvo que afrontar y las formas en los resolvió. Al incluir en los programas de capacitación a las familias, se crea un grupo de soporte que cooperará a afrontar los problemas que se presenten durante la estadía en el extranjero.

Otro aspecto prioritario de la administración internacional de los recursos humanos es la compensación. Por un lado, las empresas quieren contratar a los ejecutivos más competentes, y por el otro, quieren controlar los costos e incrementar las utilidades. Muchas veces estos dos objetivos no son compatibles.

Un paquete de compensación normal incluye un sueldo básico, beneficios y prestaciones especiales.

El sueldo básico se refiere a la remuneración en efectivo que recibe el empleado en el país anfitrión. De acuerdo a las últimas encuestas, los sueldos de los expatriados están relacionados a su país de origen.

Los beneficios, como ser la cobertura médica, la seguridad social y la jubilación suelen representar una parte importante del paquete de prestaciones. Además, las empresas conceden vacaciones y permisos especiales a los expatriados, los cuales incluyen el pago del pasaje de regreso para el ejecutivo y su familia una vez al año, así como permisos de emergencia y pago de gastos en caso de fallecimiento o de enfermedad familiar.

Las prestaciones especiales también representan otra parte importante del paquete de compensaciones. Una de las más habituales es el pago por el costo de vida que es una cantidad con que se compensa la diferencia de gastos entre el país de origen y la asignación en el exterior. De esta manera se le da al expatriado el mismo nivel de vida que tenía en su país. Puede comprender varias áreas: reasignación, vivienda, escuela y dificultades.

-Los gastos de reasignación incluyen la mudanza, el transporte y el almacenamiento, gastos vinculados con las pertenencias personales que el expatriado se llevó con él. Otros gastos conexos son los de automóvil e inscripción en clubes, que generalmente se otorga a los gerentes de alto nivel.

-En cuanto a las prestaciones relacionadas con la vivienda, algunas empresas les dan a los ejecutivos una casa mientras permanezcan en el exterior y les pagan los gastos relacionados con su mantenimiento. También suelen estimular a los empleados para que conserven la propiedad de su casa en el país de origen, para lo cual le administran el alquiler de su casa y le pagan los gastos de mantenimiento.

-Las prestaciones relativas a la educación de los hijos, cubren la colegiatura, el pago de la inscripción, libros, útiles, transporte, habitación, comida y uniforme escolar.

-La prestación por situación difícil es un pago especial que se realiza a los que se radican en lugares considerados poco atractivos. Por ejemplo, los ejecutivos

asignados a China y otras naciones del Medio Oriente suelen percibir este tipo de bono a fin de estimularlos para que acepten la misión.

El objetivo de la empresa es que los expatriados no tengan que asumir los gastos adicionales de vivir en el extranjero.

#### **IV.6)- Estrategia de administración de las finanzas**

Las operaciones de los negocios internacionales (36) pueden resultar complejas por varias razones. Una de ellas es que el efecto de las decisiones o acontecimientos de carácter financiero ocurridos en un mercado pueden repercutir, en forma importante, sobre las actividades o desempeño de las filiales radicadas en otros mercados.

La administración de las finanzas internacionales comprende varias áreas de gran relevancia. Entre ellas encontramos la administración de los flujos globales de efectivo, la administración del riesgo cambiario, el análisis de gastos de capital y el presupuesto de capital. Las decisiones que se adopten en cualquier de ellas tendrán un impacto significativo en las otras.

El objetivo de las estrategias de la administración de las finanzas internacionales es ayudar a la empresa a reducir las pérdidas financieras a través de directivas cuidadosamente analizadas del flujo de efectivo, la formulación oportuna de estrategias para administrar el riesgo cambiario, gastos prudentes de capital y un estricto presupuesto de capital. La responsabilidad de dichas tareas se reparte en toda la empresa. Algunas decisiones se toman diariamente en tanto que otras en forma periódica. Asimismo, algunas de ellas las adopta la casa central, mientras que otras las definen las filiales. A fin de garantizar que los distintos responsables financieros de la empresa conozcan los límites de su autoridad, se planifica la dirección financiera comenzando por determinar claramente las relaciones entre la casa matriz y las subsidiarias.

Es fundamental que la casa matriz determine las relaciones que regirán entre la planificación financiera y la autoridad de control. Por un lado, cada subsidiaria

tendrá que ocuparse de su propia planificación y sistema de control. Por el otro, deberá existir un control central que coordine las operaciones globales y asegure eficiencia y rentabilidad. Las empresas al afrontar este desafío tienden a elegir una de las siguientes tres soluciones: policéntrica, etnocéntrica o geocéntrica.

*-Solución policéntrica:* consiste en considerar la empresa como una compañía matriz y descentralizar la toma de las decisiones en las subsidiarias. Las ventajas de este tipo de solución son las que frecuentemente se consiguen con la descentralización. Las decisiones las adoptan en el lugar aquellos que mejor conocen las condiciones del mercado, las filiales tienden a ser más flexibles, eficientes y competitivas, y a estar más motivadas. Pero, por otro lado, esta solución reduce la autoridad de la casa central y tiende a provocar competencia entre varias subsidiarias, lo cual disminuye las ganancias globales de la empresa.

*-Solución etnocéntrica:* consiste en tratar a todas las operaciones que se realizan en el exterior como si fueran una prolongación de las que se efectúan a escala nacional. En esta solución, cada filial se integra al sistema de planificación y control de la empresa matriz. La ventaja de esta solución es que los directivos tienen la posibilidad de coordinar en forma eficaz las operaciones globales, lo que culmina en la centralización de la función financiera, de manera que el efectivo que no se emplee en las actividades diarias puede invertirse en acciones futuras o transferirse a otras filiales que requieran capital de trabajo. La desventaja principal se basa en que puede generar problemas a las subsidiarias, ya que pueden necesitar más efectivo del que se les transfiere o sus intentos de expansión se ven limitados porque la empresa matriz les está privando los recursos necesarios.

*-Solución geocéntrica:* consiste en administrar de manera global las decisiones relativas a la planificación y control financiero. En dichas decisiones normalmente influyen dos factores. Uno es la naturaleza y ubicación de las subsidiarias. Por ejemplo, la inversión británica en Estados Unidos y Canadá se ha realizado principalmente a través del sistema policéntrico, debido a que la calidad de los

gerentes locales premia la descentralización. En cambio, la inversión efectuada en los países en vías de desarrollo ha sido, en la mayoría de los casos, centralizada. Un segundo factor se refiere a las ganancias que se pueden obtener coordinando todas las filiales con una sincronización rigurosa. Cuando las filiales de una empresa deben hacer frente a diversos sistemas financieros, ambientes competitivos y legislaciones fiscales, resulta preferible, por lo general, centralizar la mayoría de las decisiones del control financiero, por ser el mejor modo de garantizar que se maximicen las utilidades y la eficiencia. Por ejemplo, si hubiera dos filiales capaces de vender un producto a un cliente importante, con una planificación financiera centralizada la casa matriz podría decidir que la venta la concretara la filial ubicada en el país donde el impuesto sobre la renta sea menor.

Una de las áreas de mayor importancia en el campo de la administración financiera internacional es la administración adecuada de los flujos globales de caja. Existen distintas maneras de hacerlo. Tres de las más comunes son: usar los flujos de fondos internos, emplear el posicionamiento de fondos y usar las redes multilaterales.

#### ✓ Flujos de fondos internos

Cuando una empresa desea incrementar con fondos sus operaciones o actividades, una de las formas de conseguir el dinero que requiere es obtenerlo de fuentes internas como el capital de trabajo, que es la diferencia entre los activos y los pasivos circulantes. Otra manera de conseguir dinero a partir de fuente internas es solicitar un préstamo a un banco local o a la empresa matriz. Una tercer manera es hacer que la empresa matriz aumente la inversión de capital en la filial.

#### ✓ Técnicas para posicionar fondos

Las técnicas para posicionar fondos son estrategias a través de las cuales se transfiere dinero entre las unidades empresarias de la corporación. Existen varias técnicas, tres de las más usadas son los precios de transferencia, los refugios fiscales y los préstamos a nombre de terceros.

*-Precios de transferencia:* son los precios internos que fija una empresa (filial o casa matriz) en el intercambio dentro de la corporación. El precio final será establecido por las regulaciones locales, si las hubiera, y se fijará a un nivel que posibilite a la corporación alcanzar determinados objetivos como incrementar las utilidades, reducir los costos y transferir dinero entre las filiales. En un acuerdo de precios de transferencia el fin es incrementar al máximo las utilidades en el país con una menor tasa fiscal y disminuirlas al mínimo en el país donde se pagan altas tasas.

Uno de las ventajas de los precios de transferencia es que permite a la empresa reducir la carga fiscal concentrando el efectivo donde la tasa fiscal es más baja. Una desventaja de esta estrategia es que los estados financieros no reflejan con exactitud el desempeño de la filial, ya que se manipulan los márgenes de ganancia. Otra desventaja es que no se estimula a la filial vendedora para que mejore su competitividad, debido a que su objetivo principal es descargar la mercadería en otra subsidiaria logrando con ello la máxima ganancia que puede justificar.

*-Refugios fiscales:* una segunda técnica consiste en hacer uso de los refugios fiscales, es decir países con bajos impuestos con el propósito de atraer a las empresas. Esta técnica suele utilizarse junto con los precios de transferencia. Sobre la base de esta estrategia, una filial venderá su producción a un costo muy bajo a otra situada en un refugio fiscal, la cual a su vez la venderá muy cara a una tercera subsidiaria.

*-Préstamos a nombre de terceros:* esta estrategia consiste en hacer que un tercero administre el préstamo. Por ejemplo, si una empresa norteamericana decide instalarse en China, probablemente le preocuparía el riesgo político de dicha decisión, concretamente que el gobierno decidiera expropiar la filial con todo el efectivo disponible. Con el fin de proteger sus inversiones, la empresa matriz podría depositar fondos en un banco importante que tiene estrechos vínculos con

China y buenas relaciones con el gobierno. La filial a su vez pediría un préstamo al banco y, entonces, se le daría el depósito de su empresa matriz en forma de préstamo. Existen pocas probabilidades de que el gobierno chino expropie la subsidiaria y ponga en riesgo el préstamo o su relación con el banco internacional.

Las estrategias para posicionar fondos le permiten a la empresa mover dinero entre sus filiales y le ayudan a superar las barreras políticas y legales que obstaculizan el desempeño de su negocio.

#### ✓ Redes multilaterales

Cuando las filiales hacen negocios unas con otras, seguramente una deba dinero a las demás y éstas también le deban. Estas deudas deberán ser liquidadas por cada subsidiaria. Pero para hacer más eficiente el proceso, muchas empresas establecen cuentas puente en lugar determinado y designan un gerente que se ocupa de realizar las transferencias necesarias para pagar las deudas de las subsidiarias dentro de la corporación. Este proceso de redes multilaterales, que se basa en determinar la cantidad neta de dinero que se debe a las filiales por transferencias multilaterales, empieza con un cálculo de las deudas de cada una. Luego a partir de esta información, las que deben dinero están obligadas a transferirlo a una cuenta puente centralizada y a las que se les debe se les paga con dinero de dicha cuenta. Normalmente, las transferencias se efectúan en la moneda del deudor.

Las redes multilaterales tienen una gran aceptación por varios motivos. Uno es que ayuda a la empresa matriz a asegurarse que las transferencias financieras entre las subsidiarias se realicen rápidamente. Si las deudas vencidas tardan meses en pagarse, las otras subsidiarias no querrán concertar negocios con las que se retrasan en el pago. Las redes multilaterales sirven para disminuir las probabilidades de que suceda este inconveniente. Otro motivo es que a las filiales acreedoras tienen acceso más rápido a sus fondos, Otra ventaja es que la empresa matriz conoce cuáles subsidiarias están acumulando importantes cantidades de efectivo y puede emplearlas cuando las necesita para apoyar otras

actividades en otros mercados. Un cuarto beneficio es que minimiza el costo de convertir la moneda extranjera, debido a que el gerente de la cuenta puente central puede cambiar grandes cantidades al mismo tiempo.

Las redes multilaterales tienen también sus desventajas. Una es que muchos gobiernos ponen estrictos controles a estas operaciones al permitir las solamente para las transacciones comerciales. Un segundo inconveniente es que los gobiernos a veces exigen que el pago de las importaciones se postergue hasta que la mercadería salga de la aduana, por lo cual el proceso de redes se retrasa de 60 a 90 días. Un tercer problema es lograr que los responsables de las distintas subsidiarias colaboren y mantengan informado al gerente de la cuenta puente central de todas las operaciones que afectan el proceso.

Las redes multilaterales posibilitan a la empresa asegurarse que las cuentas entre subsidiarias estén equilibradas, lo cual es de gran utilidad para que la empresa matriz pueda administrar los flujos globales de efectivo. Sin embargo, este proceso implica un problema que requiere de atención especial y que las redes no pueden resolver: el riesgo cambiario producto del valor fluctuante de las monedas locales. Es un riesgo de gran importancia, sobre todo, cuando la empresa realiza operaciones con compradores que pagan con moneda débil.

Las empresas cuentan con varias formas para administrar el riesgo cambiario. Por ejemplo, si una empresa estima que el gobierno mexicano va a devaluar el peso, reducirá la cantidad de los que hay en la cuenta puente central y los utilizará para pagar las deudas. En cambio, si considera que va a aumentar el valor del peso frente al dólar, no gastará los pesos y disminuirá su disponibilidad en dólares.

Cuando se analiza la administración del riesgo cambiario se tienen en cuenta varios aspectos. Uno es la tasa de inflación y su efecto sobre el tipo de cambio. Otro son los tipos de riesgo que generan los tipos de cambio. Un tercer aspecto son las estrategias a través de las cuales puede reducirse en lo posible el riesgo. Un cuarto aspecto son los tipos de pronósticos y sistemas de información que elaboran para planificar y controlar la respuesta de la empresa.

### ⇒ Inflación

Todos los países registran distintos niveles de inflación anual. La inflación tiene varios efectos, tales como: hace atractivos los pasivos financieros, estimula la compra en los momentos en que los precios son bajos, incide en las tasas de interés ya que aumenta el costo de los préstamos e influye en el valor que la moneda local tiene en el mercado mundial.

Cuando las empresas hacen negocios en un país que tiene una inflación en continuo crecimiento, dispone de varias estrategias financieras para afrontar la situación. Algunas de estas estrategias son: 1) una liquidación rápida del equipo fijo, lo que le posibilita recobrar el valor de estos activos lo más rápidamente posible, 2) demorar los pagos de las cuentas por pagar nominadas en moneda local, ya que el valor de esta moneda está decreciendo y, cuanto mayor tiempo se postergue el pago, mejor para la empresa, 3) incrementar la atención y gestión para cobrar las cuentas por cobrar en moneda local, 4) mantener una cantidad mínima de moneda local y el resto de los fondos cambiarlos por monedas más estables, 5) buscar otras fuentes de capital, debido a que los bancos locales seguramente aumentarán la tasa de interés para proteger su rendimiento sobre la inversión y 6) incrementar los precios para cubrir su rentabilidad frente a la inflación.

### ⇒ Tipos de riesgos

La empresa también buscará reducir su exposición a las fluctuaciones del tipo de cambio. Las formas más comunes de exposición son la conversión, la transacción y el riesgo económico.

*-Riesgo por conversión:* la conversión es el proceso consistente en reformular los estados financieros internacionales en la moneda de la empresa matriz. Por ejemplo PepsiCo convertirá en dólares el balance general y los estados de ingresos de sus subsidiarias. De esta manera, la dirección conocerá el desempeño de cada filial. A través de un proceso llamado consolidación, la empresa también combinará los estados financieros más relevantes de las subsidiarias en estados compuestos para la empresa matriz. El riesgo por conversión se refiere al riesgo

cambiario que la empresa asume cuando transforma los estados financieros en moneda extranjera en la moneda que la empresa matriz emplea en sus informes.

*-Riesgo por transacción:* es el riesgo que asume una empresa cuando paga o cobra una cuenta ante tipos de cambio fluctuantes. En las ventas y compras internacionales existe una exposición tanto por parte del comprador como del vendedor.

*-Riesgo económico:* es el riesgo cambiario que se asume al establecer el precio de los productos, al efectuar compras o al realizar inversiones para adquirir una posición competitiva.

⇒ Estrategias de cobertura

Al analizar la administración de las finanzas internacionales, un factor de fundamental importancia es la cobertura. Esta es una manera de protegerse contra los posibles movimientos adversos del tipo de cambio. La cobertura es un tipo de seguro que permite reducir al mínimo el riesgo. Algunos tipos de cobertura más comunes son:

- Estrategias financieras operativas

Su objetivo es reducir en lo posible el impacto que las fluctuaciones cambiarias tienen en la rentabilidad de la subsidiaria local. Por ejemplo, en una economía con una alta inflación y cuya moneda seguramente se devaluará, la subsidiaria limitará las ventas a crédito y buscará cobrar cuantos antes las cuentas por cobrar, porque los precios aumentan continuamente y disminuyen el poder adquisitivo de esas cantidades. Además postergará el pago de las cuentas por pagar en moneda local y pagará puntualmente las cuentas nominadas en moneda fuerte.

La implementación de las estrategias de anticipación y posposición se utilizan para proteger los flujos de efectivo. En una estrategia de anticipación, se cobran las cuentas por cobrar en moneda extranjera antes de su vencimiento, si se estima

que la moneda se apreciará, y se liquidarán las cuentas por pagar antes de vencerse, si se considera que la moneda se fortalecerá. La razón de esta estrategia es clara: la empresa quiere recibir una moneda antes que aumente su valor y pagar cuanto antes las cuentas nominadas en una moneda que va a apreciarse. En una estrategia de posposición, la empresa posterga la recepción de los pagos en moneda extranjera, si prevé que esta moneda se fortalecerá, y pospone la liquidación de las cuentas por pagar nominadas en moneda extranjera, cuando prevé que esta moneda se debilitará.

Las decisiones relativas a los inventarios dependerán de la perspectiva que la subsidiaria tenga del entorno. Si la inflación aumenta de manera rápida, la empresa mantendrá en un nivel mínimo las existencias al mismo tiempo que aprovecha los incrementos de precios. Si se está importando inventario, se procurará acumular esos productos antes que la moneda local se devalúe. Pero si se fortalece, se repartirá las compras a fin de poder comprarlos con una moneda más fuerte.

Las estrategias relativas al financiamiento también se administrarán en base a las contingencias. En algunos casos resultará mejor tomar los préstamos en fuentes locales y otras veces será preferible recurrir al mercado internacional.

- Contratos con tipo de cambio futuro

Son acuerdos entre una empresa y un banco, en el cual se establece la entrega de moneda local a determinado tipo de cambio en una fecha futura previamente establecida. Su objetivo es reducir al mínimo el riesgo debido a las fluctuaciones cambiarias.

- Opciones cambiarias

Son un instrumento que le proporcionan al comprador el derecho de comprar o vender, en un período específico, determinada cantidad de moneda a un tipo de cambio previamente establecido. Estas opciones son más flexibles que los contratos a futuro, porque el comprador no está obligado a ejercer la opción.

⇒ Tipos de pronósticos y sistemas de información

Una empresa con 20 filiales representa un gran reto para la casa matriz, puesto que deberán tomarse y vigilarse numerosas decisiones relativas al tipo de cambio. Hay varios pasos que se siguen al establecer el sistema con que se controlarán. Algunos de ellos son:

- ➔ Establecer los tipos y grados de exposición económica que la empresa está dispuesta a aceptar.
- ➔ Contratar a personal especializado que vigilen los tipos de cambio y pronostiquen los tipos aplicables a las exposiciones detectadas.
- ➔ Elaborar un sistema de información que posibilite a la empresa a identificar las cuentas expuestas, cuantificar la exposición y proporcionar la información para analizar lo que está haciendo y el estado actual de tales decisiones.
- ➔ Incluir todas las subsidiarias en el sistema de información para que conozcan mejor los riesgos a los que están expuestas y estén conscientes de las acciones que se precisan tomar para superarlas.
- ➔ Mantener a los directivos de alto nivel al tanto de lo que está ocurriendo en cada sector de su responsabilidad, para que los gerentes regionales o divisionales revisen periódicamente el riesgo de la exposición e introduzcan los cambios de estrategia que facilitarán más la dirección del proceso.

A medida que la empresa comience a implementar estos pasos, estará en mejores condiciones de administrar el riesgo cambiario.

Los gastos de capital son los grandes proyectos en que los costos se asignan a lo largo de un lapso de varios años. Algunos ejemplos son: compras importantes, la construcción de fabricas nuevas y la renovación del equipo. Debido a que la empresa tendrá que convivir con los resultados de estas decisiones por un largo tiempo, normalmente se recurre a técnicas matemáticas de análisis, entre las cuales tenemos las técnicas de flujo de caja descontado: el valor presente neto y

la tasa interna de rendimiento. Asimismo, una pregunta que habrá que contestarse es: ¿quién realizará el análisis, la empresa matriz o la subsidiaria?. Generalmente, el análisis inicial lo hace la subsidiaria y luego pasa a la casa matriz para posibles modificaciones o aprobación. En algunos casos la empresa matriz tomará decisiones que beneficien a la organización entera. Por ejemplo rechazará un proyecto con un buen valor presente neto para la subsidiaria a favor de un proyecto de mejor valor presente neto propuesto por otra.

Finalmente, cabe destacar que en los últimos tiempos una estrategia cada vez más usada por las empresas para reducir el riesgo financiero, sobre todo cuando se trata de proyectos de alto riesgo, es la formación de alianzas, las cuales no sólo comprenden los gastos de investigación y desarrollo, sino también los de producción y venta de los productos.

#### **IV.7) - Conclusion**

Todas las empresas que inicien un proceso de internacionalización deben elaborar y desarrollar un plan de internacionalización. Este debe abarcar los siguientes áreas:

- Planeación Estratégica Global: el diseño adecuado de planes estratégicos se ha convertido en un aspecto clave para las empresas como consecuencia de la gran complejidad de los negocios internacionales. La planeación estratégica es un proceso que estudia el entorno y las fuerzas internas de una empresa, define posteriormente los objetivos a corto y largo plazo y , finalmente, implementa un plan de acción para lograr dichas metas. El enfoque de la planeación estratégica les permite obtener una orientación global y una específica para planificar, realizar y controlar sus actividades.
  
- Estrategia de Organización: el objetivo principal de esta estrategia es ayudar a la empresa a implementar su plan estratégico. Las empresas no pueden llevar a cabo eficientemente sus estrategias sin una buena estructura. La estrategia fija el plan de acción, pero la estructura es fundamental para asegurar de que se cumplan las metas fijadas en forma óptima. Son varias las estructuras básicas de organización que existen. En la realidad, las empresas muestran una combinación de estructuras distintas. La estructura internacional se modificará conforme vaya aumentando la participación en el mercado internacional y según su plan estratégico. Otro aspecto de gran importancia que debe tenerse en cuenta al analizar la estrategia de organización son los procesos organizacionales de toma de decisiones, comunicación y control que son esenciales para el desempeño eficaz de la estructura.
  
- Estrategia de Producción: hoy en día la estrategia de producción va más allá del proceso productivo y comprende desde la investigación y desarrollo del producto hasta su distribución al mercado internacional. La estrategia de

producción debe tener como objetivos, utilizar eficientemente los recursos humanos y el capital, efectuar inversiones de investigación y desarrollo, organizar las operaciones considerando las curvas de producción de cada país para establecer una estructura organizacional adecuada, disminuir los costos de las operaciones, optimizar la distribución y aprovisionamiento, todo lo cual posibilitará mejorar los procesos de producción y la eficiencia de los servicios.

- Estrategia de Marketing: las empresas formulan una estrategia de marketing con el objetivo de identificar oportunidades y aprovecharlas. Las actividades de marketing internacional son similares a las que se llevan a cabo en el mercado nacional. Sin embargo, en varias ocasiones puede resultar necesario efectuarles modificaciones para adaptarlas a las exigencias específicas de los consumidores de un determinado país o región. Estas modificaciones abarcan cinco aspectos: evaluación del mercado, estrategias de producto, estrategias de promoción, estrategias de precio y estrategias de distribución.
- Estrategia de Administración de los Recursos Humanos: esta estrategia es la que le permite a una empresa diferenciarse definitivamente de la competencia. Toda empresa que posea un capital de recursos humanos cuidadosamente seleccionado, adecuadamente capacitado y con una remuneración apropiada, tendrá a su disposición personas con un alto potencial de éxito que la competencia no podrá imitar. Es por ello que la administración de los recursos humanos es un elemento esencial de la estrategia de la dirección internacional.
- Estrategia de Administración de las Finanzas: esta estrategia tiene como fin ayudar a la empresa a disminuir las pérdidas financieras a partir de decisiones cuidadosamente analizadas del flujo de efectivo, la elaboración oportuna de estrategias para administrar el riesgo cambiario, gastos adecuados de capital y un estricto presupuesto de capital. Las operaciones internacionales son complejas y el efecto de las decisiones o hechos de carácter financiero sucedidos en un mercado pueden repercutir fuertemente sobre las actividades

o desempeño de las filiales ubicadas en otros mercados, de ahí la importancia de administrar eficientemente las finanzas de las empresas internacionales.

Si las empresas que buscan internacionalizarse no desarrollan su plan de internacionalización, no podrán ser competitivas en el mercado mundial debido a que serán superadas por aquellos competidores globales con objetivos y estrategias apropiadamente planificadas que les posibilitan ahorrar esfuerzos y tiempo en la obtención de sus metas y ser, de esta manera, más eficientes en su desempeño competitivo.

## **V)- Conclusión Final**

Los cambios ocurridos en el mercado mundial han originado un nuevo escenario para los negocios internacionales. El conocimiento, la innovación, la capacidad de respuesta y el aprendizaje organizacional se han convertido en elementos fundamentales para competir exitosamente, ya que la ventaja competitiva, en la actualidad, se obtiene a partir de la capacidad para saber utilizar los activos en forma más eficiente que los competidores, más que en poseer estos activos. Para el mejor desarrollo de estos elementos, es de gran importancia que se otorgue un gran empowerment, en otras palabras, que se otorgue poder y capacidad de decisión a todo el personal.

Las empresas que inicien su proceso de internacionalización deben tener presente que existe una estrecha relación entre competitividad internacional e internacionalización. Ello implica que no sería conveniente para la empresa comenzar un proceso de internacionalización sino es competitiva, es decir sino posee la capacidad para ofrecer bienes y servicios de igual o superior calidad a la de sus competidores, con un nivel de servicios y precios similares. Asimismo, cabe destacar que el proceso de internacionalización es un proceso gradual, planificado y que requiere, principalmente, constancia. Las empresas que buscan internacionalizarse encuentran que uno de los obstáculos más difícil es hallar los recursos humanos con el talento personal y capacidad profesional adecuada para este emprendimiento. La empresa podrá poseer activos muy útiles pero sólo lograrán rendimientos elevados si son administrados de manera apropiada por personas con las capacidades necesarias.

En este nuevo escenario de los negocios internacionales, las Pymes deben modificar su estrategia y adoptar un nuevo concepto de organización llamado empresas emergentes, las cuales tienen como base la tecnología, el servicio, la prioridad en el manejo de los intangibles por sobre los bienes de capital y la capacidad para ver lo nuevo, para todo lo cual desafían los parámetros conocidos, asumen riesgos, tienen como eje central una idea dominante y poseen una cultura que estimula la creatividad y transforma la organización en una fuente continua generadora de ideas. A partir de este nuevo concepto de organización, las Pymes pueden favorecer

más su internacionalización si forman parte de las llamadas "redes internacionales" creadas por las grandes empresas como así también si utilizan las figuras de cooperación.

Toda empresa que desea comenzar su proceso de internacionalización deberá formular y desarrollar un plan de internacionalización que contemple, al menos, los siguientes aspectos: planeación estratégica global, estrategia de organización, de producción, de marketing, de administración de recursos humanos y de administración de las finanzas.

En función de todo lo expuesto, podemos afirmar que para competir exitosamente en este nuevo mundo de los negocios internacionales, hay dos variables que resultan esenciales: el tiempo y los costos, las cuales están presentes en todas las actividades de una empresa. Por la tanto la forma más óptima de administrar estas dos variables y, consecuentemente, competir exitosamente en este nuevo escenario es aplicando la Logística que es, precisamente, la ciencia que estudia y desarrolla todas aquellas técnicas y procedimientos cuyo objetivo es la reducción de los costos y tiempos con el fin de optimizar la eficiencia de los procesos y , de esta manera, mejorar sus resultados. En otras palabras, la Logística es la "herramienta" que, hoy en día, nos posibilitará optimizar los tiempos y costos de todas las actividades de una empresa y , así, ser competitivos en este nuevo mercado mundial del siglo XXI.

## **VI)- Citas Bibliográficas**

- 1) CANALS, Jordi. ***El Reto del Entorno Competitivo Internacional***. Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. Pag. 14 a 17.
- 2) TUGORES QUES, Juan. ***Economía Internacional e Integración Económica***. Madrid, Mc Graw Hill, 1997. Pag. 2 a 3.
- 3) CANALS, Jordi. ***Globalización. Hacia la Interdependencia***. Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. Pag. 11 a 46.
- 4) CANALS, Jordi. ***El Reto del Entorno Competitivo Internacional***. Op. cit. Pag. 22 a 34.
- 5) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. ***Negocios Internacionales***. México, Mc Graw Hill, 1997. Pag. 13 a 25.
- 6) TAPSCOTT, Don. ***La Economía Digital***. Mc Graw Hill, 1997. Pag. 1 a 35 y 44 a 91.
- 7) SUBIRANA, Brian. ***La Sociedad Virtual***. Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. Pag. 68, 69 y 101.
- 8) SUBIRANA, Brian. Op. cit. Pag. 7.
- 9) MUNOZ SECA, Beatriz y RIVEROLA, José. ***Gestión del Conocimiento***. Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. Pag. 16 y 53.
- 10) MUNOZ SECA, Beatriz y RIVEROLA, José. Op. cit. Pag. 11.

- 11) MUNOZ SECA, Beatriz y RIVEROLA, José. Op. cit. Pag. 73 y 74.
- 12) CAPOZUCCA, Patricio. **Las empresas no pueden ser competitivas si el país no lo es.** Revista Guía Práctica del Exp-Imp. Buenos Aires, Mayo 1999 (Número 509). Pag. XIV a XIX.
- 13) CASINELLI, Hector. **Innovación. Una cuestión de supervivencia.** Revista Mercado. Buenos Aires, Mayo 1999. Pag. 170 a 176.
- 14) JARILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, Jon Martinez. **Estrategia Internacional. Más allá de la exportación.** Madrid, Mc. Graw Hill, 1991. Pag. 7 a 12 y 61 a 66.
- 15) CANALS, Jordi. **La Internacionalización de la Empresa.** Madrid, Mc. Graw Hill, 1996. Pag. 14 a 26.
- 16) CANALS, Jordi. **La Intenacionalización de la Empresa.** Op. cit. Pag. 86 a 90.
- 17) KRUGMAN-OBSTFELD. **Economía Internacional: Teoría y Política.** Mc. Graw Hill, 1995. Pag. 158 a 159.
- 18) CANALS, Jordi. **La Intenacionalización de la Empresa.** Op. cit. Pag. 53, 54 y 91.
- 19) JARILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, Jon Martinez. Op. cit. Pag. 12 y 61.
- 20) CANALS, Jordi. **La dirección internacional de la empresa.** Barcelona, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. Pag. 12 a 16.
- 21) BARTLETT, Christopher y GHOSHAL, Sumatra. **La Empresa sin fronteras. La Solución Trasnacional.** Madrid, Mc. Graw Hill, 1991. Pag. 18.

- 22) CANALS, Jordi. **La dirección internacional de la empresa.** Op. cit. Pag. 17 y 18.
- 23) CANALS, Jordi. **Competitividad internacional y estrategia de la empresa.** Barcelona, Editorial Ariel, 1991. Pag. 210 a 229.
- 24) CANALS, Jordi. **La dirección internacional de la empresa.** Op. cit. Pag. 24 a 27.
- 25) JARILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, Jon Martinez. Op. cit. Pag. 68 y 69.
- 26) BILANCIO, Guillermo. **Las Pymes de la Nueva Generación.** Revista Mercado, Mayo 1999. Pag. 36 a 39.
- 27) CANALS, Jordi. **El Reto del Entorno Competitivo Internacional.** Op. cit. Pag. 17.
- 28) FRATALOCCHI, Aldo. **Marketing y Comercio Exterior.** Buenos Aires, Editorial Cangallo, 1993. Pag. 51.
- 29) JARILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, Jon Martinez. Op. cit. Pag. 194 a 195.
- 30) **Las Pymes que trabajan en equipo.** Diario La Nación. Suplemento de Comercio Exterior. Julio 1999.
- 31) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 240 a 263.
- 32) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 268 a 289.
- 33) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 296 a 329.

34) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 333 a 357.

35) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 364 a 391.

36) RUGMAN, Alan y HODGETTS, Richard. Op. cit. Pag. 428 a 459.