

## ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION EN UN PROCESO DE GLOBALIZACION MUNDIAL

*Miguel Angel Miralles Amorós\**

**Este trabajo fue realizado en agosto de 1996 dentro del programa Intercampus E AL/96, que lleva adelante la Universidad Nacional de la Matanza con universidades españolas. El redactor principal fue Miguel Angel Miralles Amorós, en colaboración con Augusto Cobos Pérez y Gloria Peña, actuando como tutores los profesores Domingo José Mazza, Guillermo Horacio Bringas y Jorge Angel Rumbo, respectivamente.**

### **I. Aspectos que determinan las estrategias de internacionalización**

#### **I.1. La globalización de la economía**

Para estudiar el proceso de globalización es necesario tener en cuenta una serie de acontecimientos: la integración de los distintos mercados financieros, la aceleración de la innovación tecnológica, el incremento de importaciones procedentes del sudeste asiático, la aprobación del Acuer-

---

\* Universidad Autónoma de Madrid.

do de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, el recientemente creado Mercosur o la mayor cooperación económica a nivel internacional. Todos estos acontecimientos están marcando la evolución económica internacional.

Los procesos de internacionalización de la empresa y los problemas que conlleva su gestión son cuestiones que deben ser estudiadas. Las razones últimas del proceso de globalización de los mercados son varias y están reflejadas en el gráfico 1.

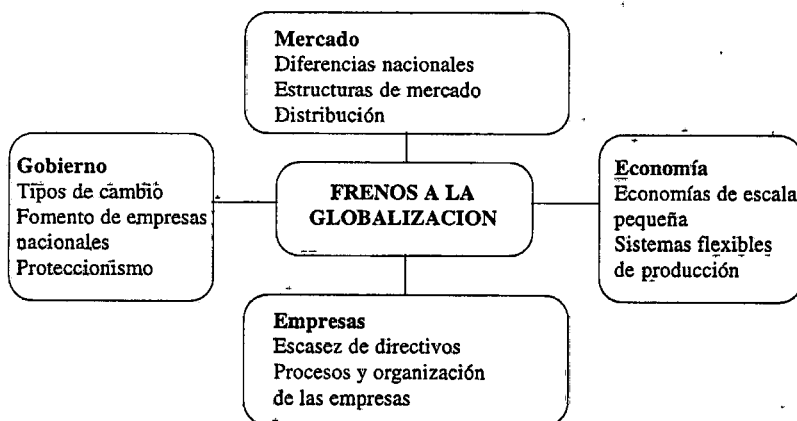
Gráfico 1



Es importante señalar los retos que plantea la globalización para la empresa, como es el hecho de una creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales y una mayor complejidad en la dirección de empresas. La globalidad también afecta a los gobiernos, con mayores restricciones en la política económica, y a la sociedad civil, en cuanto que hay una mayor diversidad de bienes, una mayor aceptación de lo extranjero y una mayor flexibilidad para aprender y mejorar lo que hacen otros países.

En contraposición hay otra serie de factores que frenan esa globalización y que están reflejados en el gráfico 2.

Gráfico 2



### I.1.1. Dimensiones de la internacionalización

Dentro del proceso de internacionalización debemos tener en cuenta una serie de dimensiones:

- Flujos comerciales - Flujos de inversión
- Flujos financieros
- La tecnología
- El aspecto humano
- El desarrollo de las comunicaciones

De todas estas manifestaciones, las dos primeras han existido siempre y el resto se ha desarrollado en los últimos años, sobre todo a partir de la década de los 70.

- **Flujos comerciales:** consiste en la exportación e importación de bienes
- **Flujos de inversión:** movimiento de inversión de un país a otro
- **Flujos financieros:** son diferentes de los anteriormente señalados, es decir, no proceden de la inversión directa en el extranjero. Dentro de éstos podemos incluir el endeudamiento en mercados internacionales de empresas y gobiernos, los flujos procedentes del crecimiento de las inversiones en cartera, tanto a corto como a largo plazo (inversiones institucionales con grandes excedentes de tesorería), o el desarrollo de nuevos instrumentos financieros de financiación y cobertura de riesgos (como opciones, futuros, swaps).

- **La tecnología:** siempre se han concedido licencias a sociedades de otros países, pero al acelerarse el proceso de innovación tecnológica el aumento de rivalidad de los distintos mercados nacionales ha hecho que aumenten los flujos tecnológicos entre países y, como consecuencia, el establecimiento de alianzas internacionales

- **Aspectos humanos:** las empresas se han visto forzadas a buscar y formar equipos directivos con mentalidad internacional. Ha sido necesario

buscar personas procedentes de distintos países con una mayor diversidad cultural, humana y geográfica para así gestionar mejor los negocios internacionales

- El desarrollo de las comunicaciones: es evidente el avance que se ha producido en los últimos años en este sector (fax, teléfono, televisión, etcétera), lo cual facilita considerablemente el acceso a fuentes de información globales, así como una rápida intercomunicación entre empresas de distintos países.

#### I.1.2. Causas de la globalización de los mercados

A la hora de analizar cuáles son los motivos que han provocado una globalización de los mercados, es importante señalar tres causas principales:

- a. La globalización del sector financiero
- b. La expansión del comercio internacional
- c. La creación de bloques económicos regionales

##### a. La globalización del sector financiero

Este suceso es importante sobre todo a partir de los años 60; en esos momentos los bancos comerciales norteamericanos comenzaron a ofrecer en otros países sus servicios (préstamos, gestión de divisas, etcétera).

Después, en los años 70, fue la captación y posterior inversión de "petrodólares" lo que contribuyó a la globalización de los mercados financieros; también ha impulsado esta tendencia la implantación de los mercados de futuros.

Otro aspecto importante es la desregulación y modernización de los mercados financieros nacionales, así como el progresivo desmantelamiento de los controles de movimiento de capital entre países. Los cambios registrados en la regulación de los mercados financieros que han impulsado el proceso de globalización financiera, se centran en los siguientes aspectos:

1. El libre acceso de las empresas extranjeras a los mercados financieros nacionales. Durante muchos años se consideró el sector financiero como de especial interés nacional y como tal se lo ha protegido frente a competidores extranjeros. La mayor competencia tras la desregulación ha conducido a las empresas hacia un desarrollo global.

2. La universalización de las instituciones y los mercados financieros. Al estar el mercado más desregulado, ha hecho que algunas instituciones financieras puedan operar en otros segmentos para conseguir una mayor eficiencia en su gestión, mayor competencia en los mercados correspondientes y un mejor servicio al cliente.

3. La libertad de fijación de precios a los servicios financieros (sobre todo las comisiones de emisión de mercados primarios y de las transacciones en los mercados secundarios). El inicio de la desregulación en este terreno se debe a la competencia entre bancos de negocios en diferentes países,

donde anteriormente los distintos agentes pactaban una comisión uniforme.

4. La desregulación de los tipos de interés en las instituciones financieras en todos los países de la Unión Europea. De esta forma el precio de las operaciones se acerca más a las condiciones de oferta y demanda del mercado y no a las decisiones administrativas.

5. El sistema de cambios flotantes existente desde 1973. Este ha favorecido importantes flujos de capitales de unas monedas a otras, así como un fuerte crecimiento de los préstamos de países en vías de desarrollo.

#### b. La expansión del comercio internacional

Después de la Segunda Guerra Mundial creció mucho el comercio internacional, proceso que ha favorecido la globalización, sobre todo a partir de la firma de distintos acuerdos que comenzaron con el GATT de 1947 (tratado de libre comercio) hasta el firmado en Marrakech en 1994.

Durante las últimas cuatro décadas el crecimiento internacional ha sido importante, no sólo por su tasa, sino también por los cambios registrados:

1. Creciente participación de países en vías de desarrollo. Destaca entre los motivos de esta participación la aparición de un conjunto de países de rápida industrialización en el sudeste asiático (Corea, Singapur, Hong Kong y Taiwan), así como el crecimiento de países latinoamericanos como México y Brasil.

2. El comercio internacional se ha orientado en las últimas décadas hacia la similitud y complementariedad de productos. Por ejemplo, en 1991 alrededor de 40 por ciento del comercio internacional fue comercio intraindustrial, sobre todo comercio entre filiales de una misma multinacional.

3. La expansión del comercio contribuyó al crecimiento de la producción mundial hasta 1970. En la segunda mitad de la década de los 70 hay una desaceleración del comercio debido a la crisis del petróleo y al aumento del proteccionismo.

#### c. La creación de bloques económicos regionales

Tendencia que se está dando a nivel internacional. La Unión Europea en la vieja Europa, el NAFTA (tratado de libre comercio) entre Estados Unidos, Canadá y México, la existencia de una creciente cooperación entre los países asiáticos que operan bajo la influencia de Japón, así como el recientemente creado Mercosur, son fenómenos que influyen sobre la globalización de la economía internacional.

Durante la década de los 80, a nivel económico, el crecimiento del comercio intrarregional (dentro de los mercados que se crearon) fue mayor que el comercio internacional a nivel global. Este es uno de los motivos por el cual los países buscaron la creación de los bloques económicos regionales. Un ejemplo claro podría ser el Mercosur.

Todo este proceso de regionalización fue promovido dentro de las estrategias diseñadas por las empresas multinacionales orientadas al establecimiento de redes o filiales, en la creación del NAFTA; fue la señal por la cual Estados Unidos asumía la opción hacia la regionalización.

Estos bloques tienen el peligro de que constituyan fortalezas de intereses nacionales con un fuerte proteccionismo frente a terceros, pero, por otro lado, constituyen en sí mismos oportunidades extraordinarias de internacionalización para las empresas de los países miembros, como en el caso de la Unión Europea, donde la desaparición de las barreras al comercio entre quince países miembros ha hecho que incremente considerablemente en competitividad frente a Estados Unidos y Japón, ya que la existencia de esas barreras era uno de los motivos del retraso comunitario.

### I.2. Tipos de integración económica

La teoría económica tradicional distingue entre las siguientes formas de integración.

- Area de preferencia arancelaria

Los países miembros gravan todo o parte del comercio recíproco con impuestos inferiores a los que tributan las mercaderías provenientes de otros países, es decir, hay una preferencia arancelaria; esto sucede con los países del ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

- Las zonas de libre comercio

Las zonas de libre comercio son áreas integradas en que los Estados miembros eliminan todas las barreras comerciales entre sí, pero conservan su libertad en materia de determinación de políticas frente al resto del mundo (países extrarregionales), por ejemplo, la EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio).

- La unión aduanera

Cuando además de un acuerdo de libre comercio los países establecen un arancel externo común.

- Los mercados comunes

Los mercados comunes son uniones aduaneras que incorporan la libre modalidad de los factores productivos entre los países miembros y la adecuación de una política comercial común e incluso la armonización de la legislación vigente en cada país; éste es el caso del Mercosur.

- Las uniones económicas

Las uniones económicas completas son mercados comunes que requieren la unificación de las políticas monetarias y fiscales. El establecimiento de políticas locales, como el de una moneda común, sería el caso de la Unión Europea.

#### I.2.1. La Unión Europea

##### a. Países miembros

Los Estados miembros de la Unión Europea son quince: Bélgica, Dinamarca, Alemania, Grecia, España, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Portugal, Finlandia, Suecia y Reino Unido.

#### b. Objetivos y medios

Firmado el 7 de febrero de 1992 y entrando en vigor el 1º de noviembre de 1993, al término de la ratificación por parte de los Estados miembros, el Tratado de Maastricht ha instituido la Unión Europea, una nueva etapa del proceso de creación de la unión entre los pueblos de Europa.

La Unión Europea está fundada sobre tres pilares:

- El primer pilar comunitario es aquel surgido de los Tratados de París y de Roma, de la CECA (Comunidad Europea del Carbón y el Acero) y de la CEEA (Comunidad Europea de la Energía Atómica), seguidamente modificados en el Acta Única Europea.

- El segundo pilar está constituido por la actividad en política externa y de la seguridad común.

- El tercer pilar lo constituye la cooperación europea en materia de justicia y de asuntos internos.

Los objetivos de la Unión Europea son:

- Realizar una unión más estrecha entre los pueblos europeos.

- Promover el progreso económico y social equilibrada y sostenidamente, en particular mediante la creación de un espacio sin confines internos. El reforzamiento de la cohesión económica, social y la instauración de una unión económica y monetaria, que prevé en un segundo tiempo una moneda única.

- Reafirmar la identidad en la escena internacional, en particular mediante la actuación de una política externa y de seguridad común, el compromiso, en un segundo tiempo, de una defensa común.

- Velar por los derechos de los intereses de los ciudadanos de los países miembros mediante la institución de la ciudadanía de la Unión.

- Desarrollar una estrecha cooperación en los sectores de la justicia y de los asuntos internos.

Los medios de los cuales la Unión Europea dispone en la obtención de los objetivos son:

- Las instituciones y órganos de la Unión Europea.

- La legislación comunitaria aplicable a los quince Estados miembros.

- El presupuesto.

#### c. Las instituciones y órganos de la Unión Europea

El Parlamento Europeo, compuesto de 626 diputados, es la única institución donde los miembros son elegidos democráticamente por sufragio universal directo. Ejercita el control de la actividad comunitaria. El Parlamento desarrolla un rol esencial en el proceso de elaboración; modificación y adopción de la legislación europea y formula propuestas políticas para la

consolidación de la Unión Europea. Empeñado en la tutela de los derechos del hombre, tanto en el interior como en el exterior de la Unión Europea, el Parlamento mantiene estables relaciones con todos los parlamentos del mundo democráticamente elegidos.

La Comisión Europea está compuesta por veinte comisarios que ejercen sus funciones con plena independencia respecto de los gobiernos nacionales que los nombran. La Comisión vigila los Tratados, elabora propuestas legislativas a nivel europeo, controla su aplicación y coordina las actuaciones de las políticas comunes. Su nombramiento cada cinco años debe ser aprobado por el Parlamento Europeo, que dispone también del poder de censura en sus confrontos.

El Consejo de la Unión Europea está compuesto por los ministros de cada país miembro competente para varios sectores, que se reúnen dependiendo del tema que se discute, por ejemplo, Consejo de Ministros de Asuntos Exteriores, Consejo de Ministros de Economía y Finanzas, Consejo de Ministros de Agricultura.

El Consejo, junto al Parlamento Europeo, adopta la legislación comunitaria propuesta por la Comisión.

El Consejo Europeo, compuesto por los jefes de Estado o de gobierno de los Estados miembros, se reúne al menos dos veces al año para definir las orientaciones políticas y para examinar, en el ámbito de la cooperación política europea, problemas de actualidad de carácter internacional.

La Corte de Justicia, órgano supremo jurisdiccional de la Unión Europea, está compuesta por quince jueces nombrados de común acuerdo por los Estados miembros y también por nueve abogados generales que garanticen el respeto del derecho en la aplicación e interpretación de los Tratados.

La Corte de las Cuentas controla la correcta gestión del balance comunitario y está compuesta por quince miembros.

El Comité Económico y Social es un órgano consultivo compuesto por doscientos veintidós representantes de los entes locales y regionales designados por los Estados miembros. Este órgano representa las realidades e intereses regionales y locales en una dimensión comunitaria.

La Banca Europea para las inversiones e instituciones financieras de la Unión Europea. Su capital está suscrito por los quince Estados miembros y la misión es favorecer, con financiamiento y garantías, la realización de la inversión pública o privada que concretizan los objetivos de la Unión Europea.

El Instituto Monetario Europeo y la Banca Central Europea. En 1997, o a más tardar en 1999, en el cuadro de la unión económica y monetaria vendrán las instituciones de un sistema europeo de los bancos centrales y una Banca Central Europea encargada de emitir y de gestionar una moneda única. Desde 1994 dicha actividad está preparada por el Instituto Monetario Europeo.



### 1.2.2. La Unión Europea e Iberoamérica

La Unión Europea es un socio de primer orden para el amplio conjunto de países iberoamericanos. Desde el punto de vista comercial, después de Estados Unidos, la Unión Europea es el segundo proveedor. Prácticamente la mayoría de los productos iberoamericanos entran en la Unión Europea sin pagar derechos de aduana o con niveles muy reducidos, del 5 por ciento o menos.

Existieron diversos motivos que explican el interés de la Unión Europea por Iberoamérica:

- Relaciones históricas, que se vieron reforzadas con el ingreso de España y Portugal en la Europa de los doce, que contribuyeron a la intensificación de unas relaciones que ya fueron objeto de un memorandum especial de la Comisión en 1984 y de muchas declaraciones anexas al Tratado de Adhesión de España y Portugal.

- La Unión Europea es sensible al proceso de integración regional de América latina (ALALC, Pacto Andino, ALADI, Mercosur, etcétera).

- La deuda externa de Iberoamérica, que pasó de 275 mil millones de dólares en 1981 a más de 500 mil millones de dólares en 1990. Existe una clara convergencia entre las posiciones de Iberoamérica y de la Unión Europea en esta área de cuestiones.

- El Mercosur se plantea como un gran mercado con potencialidad de crecimiento. Actualmente la Unión Europea es el primer cliente del Mercosur, con 26,8 por ciento del comercio total realizado entre 1985 y 1992, seguido por el resto de Latinoamérica.

- La Unión Europea tiene un interés económico alentado por las cifras. Actualmente el Mercosur supone más de la mitad del PIB de América del Sur y no se quiere perder el papel asumido hasta ahora frente al reciente NAFTA.

Originariamente se mantenían y mantienen relaciones bilaterales con países de América latina y concretamente con varios países del Mercosur. Se podría citar:

- Acuerdos marco con Brasil, en vigor desde 1982 y con Uruguay desde 1974 (renovado el 4 de noviembre de 1991). Los acuerdos comerciales no implicaban preferencias aduaneras, pero sí prevenían medidas destinadas a desarrollar y diversificar los intercambios. Los acuerdos con Brasil se orientaron a desarrollar la cooperación económica en varios sectores, como industria, energía, ciencia, tecnología, etcétera.

- Acuerdos con la República Argentina firmados después del establecimiento de la democracia (se suscribieron en abril de 1990).

Una vez nacida la idea de la creación del Mercosur, la Unión Europea brindó apoyo institucional al nuevo acuerdo regional y el 29 de mayo de 1992 se firmó en Santiago, Chile, el documento de cooperación entre el Mercosur y la Unión Europea. Su objetivo fue facilitar asistencia técnica y

formación del personal.

En un segundo momento se pensó en crear la zona del libre cambio más grande del mundo. En la cumbre de ESSEN se aprobó la idea del comisario Manuel Marín de formar una zona de libre comercio entre la Unión Europea y el Mercosur. La propuesta consistía en conseguir la liberación recíproca de los intercambios en los sectores industriales y agrícolas. En septiembre de 1995 se alcanzó dicho acuerdo.

En más recientes declaraciones hechas por el Secretario de Comercio y Turismo y PYME español, José Manuel Fernández Norriella afirmó que "España pondrá todos sus esfuerzos para aumentar sus relaciones económicas y comerciales con los países que integran el Mercosur". El funcionario dijo que para España el Mercosur "es importante no sólo por el factor económico sino por factores políticos e incluso filosóficos" y recordó que España es el principal inversor de la Unión Europea en la región, después de Alemania.

En definitiva, existe una manifiesta declaración de estrechamiento de vínculos entre la Unión Europea y el Mercosur, ratificada constantemente por los diferentes jefes de Estado comunitarios.

### 1.3. La influencia de los gobiernos en el proceso de internacionalización

Al analizar el proceso de globalización de los mercados hemos visto cómo los gobiernos tienen un papel importante en este proceso, en algunos casos favoreciéndolo, como en el de la desregulación del sector financiero, pero quizás es mayor el peso que tienen cuando protegen el comercio nacional a través de múltiples medidas. Los brotes más recientes de proteccionismo tienen distintas facetas que suponen un freno al proceso de internacionalización.

#### 1.3.1. Barreras arancelarias

Durante mucho tiempo fueron la forma más eficaz de frenar la entrada de nuevos competidores en los mercados nacionales, pero a partir de la Segunda Guerra Mundial su importancia ha disminuido considerablemente debido a los distintos tratados de libre comercio que se han ido firmando hasta la actualidad. Por ejemplo, durante la Ronda de Tokio (1973-1979) se tomaron medidas para disminuir los aranceles; de este modo en manufacturas y materias primas quedaron por debajo del 5 por ciento en Estados Unidos, Japón y Unión Europea; sin embargo, la reducción en productos agrícolas fue escasa; algo parecido ocurrió en las importaciones de países industrializados procedentes de países en vías de desarrollo.

Este tipo de barreras es cada vez menos significativa para proteger la producción nacional, por lo que los Estados se ven obligados a introducir otras formas de protección: las barreras arancelarias.

### 1.3.2. Barreras no arancelarias

Son, en estos momentos, la artillería pesada de la batalla proteccionista. Su creciente importancia coincide con la progresiva reducción de las tarifas arancelarias.

A medida que los países no han podido frenar la entrada de productos procedentes del exterior por medio de aranceles, se han ido levantando otras barreras no arancelarias. Estas barreras retrasan el crecimiento económico, posponen medidas de ajuste y mantienen artificialmente algunos puestos de trabajo.

Las principales manifestaciones de estas barreras son medidas que no tienen que ver con los precios sino con las cantidades, tales como la restricción voluntaria de importaciones, las medidas antidumping, los contingentes de importaciones, las importaciones preferenciales, etcétera.

En general, las barreras arancelarias inciden sobre sectores no específicos, varían de país en país, dependiendo de la fortaleza relativa frente a la competencia extranjera. En los países avanzados se suele tratar de sectores maduros como: automotriz, textil, agricultura, naval o siderúrgico.

En el caso de la Unión Europea, destacan dentro de estas barreras no arancelarias, las aplicadas a tres sectores:

- a. Política agraria común (PAC de la Unión Europea)
- b. Sector siderúrgico
- c. Sector textil.

#### a. Política agraria común (PAC de la Unión Europea)

Actualmente tiene protección más del 90 por ciento de la producción agraria de la Unión Europea. Actúan sobre el precio de las importaciones de productos agrarios procedentes de fuera de la región, precios de garantía que los productores reciben y sobre los precios de exportación a otros países.

#### b. El sector siderúrgico

La Unión Europea ha seguido desde 1977 una política claramente proteccionista debido al exceso de capacidad que experimentó como resultado de la crisis del petróleo. Hay tres instrumentos concretos: la asignación de las cuotas de producción de las empresas del sector, el establecimiento de precios mínimos de importación y restricción voluntaria a la exportación y el mantenimiento de subsidios públicos a empresas en pérdida.

Frente a esto, algunos países han reaccionado con amenazas y represalias contra los países proteccionistas como es el caso de Estados Unidos, que en 1979 aprobó el mecanismo del precio de referencia (cuando el precio de importación del producto procedente de la Unión Europea quedara por debajo de un mínimo, la administración adoptaría medidas defensivas para frenar dichas importaciones).

c. El sector textil

En 1973 se firmó el llamado Acuerdo Multifibras, de manera que los gobiernos controlaban el comercio de estas manufacturas poniendo restricciones voluntarias a la exportación.

1.4. La competitividad internacional

El problema más importante que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de la empresa de un país.

Al haber mayor número de empresas extranjeras que producen y distribuyen desde cada país, así como un incremento en las importaciones de bienes y servicios procedentes de otros países, todo eso implica un crecimiento de la competencia en los distintos sectores de la economía, no sólo porque aumenta el número de rivales, sino porque las empresas recién llegadas presentan ventajas en costos, calidad de servicio o simplemente tienen una dimensión mayor que les permite acometer inversiones en plantas de fabricación, I+D, etcétera.

Es importante estudiar la competitividad internacional porque sin ella no hay internacionalización. No se puede impulsar el proceso de internacionalización si la empresa no es competitiva a nivel nacional. Ser competitivo exige capacidad para ofrecer bienes de similar o superior calidad a los de la competencia, con un servicio homologable y con precios similares.

El proceso de internacionalización de una empresa exige que ésta sea competitiva. A veces la internacionalización de la empresa viene motivada por acciones de la competencia, lo cual constituye un claro caso de interrelación entre competitividad e internacionalización. Por ejemplo, la expansión internacional de ciertas empresas vinícolas españolas se ha debido a que algunas empresas del sector tomaron en su momento la iniciativa y arrastraron al resto en ese proceso. La internacionalización como respuesta a la creciente rivalidad se ha producido en muchos sectores; por ejemplo en la industria de componentes para el sector del automóvil, dos empresas internacionales entraron en los mercados locales en los que apenas estaban presentes, lo que hizo que las empresas locales tuvieran que internacionalizarse para sobrevivir.

Para estudiar la competitividad internacional hay distintos modelos:

1. Las ventajas locacionales

Es decir, ventajas derivadas de la localización física de la empresa. Así se intenta explicar por qué un país es competitivo internacionalmente, estableciendo las ventajas competitivas que tiene éste con respecto a otros en costos salariales, precios, tipos de cambio, etcétera. Las limitaciones que presenta es que se trata de un modelo estático, que no sirve para hacer pronósticos y que no considera el papel de la empresa en la competitividad internacional.

## 2. El país como sistema impulsor de la competencia de las empresas

“La competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que se interrelacionan gobierno y empresas y en el que la dotación inicial de factores productivos puede ser menos importante” (interesante contribución de Porter, 1990). La limitación no analiza a fondo el papel de la empresa, no interesa explicar la competencia interna de la empresa, sino la de los países.

## 3. Las ventajas competitivas de las propias empresas

Canals (1991) considera que “las ventajas que ofrece un país a sus empresas puede ser importante”.

### 1.4.1. Las ventajas locacionales

El que un país disponga de los recursos humanos y productivos que la empresa utilizará para competir internacionalmente, puede afectar a la competitividad de la empresa. Cuanto más abundantes sean los recursos y mejor su calidad, mayor será la capacidad de sus empresas para competir a nivel internacional.

Delimitar cuáles son los recursos a tener en cuenta no es fácil, por ejemplo, el costo del salario unitario, costo de capital, fiscalidad, grado de innovación tecnológica, volumen y calidad de infraestructuras de comunicación y transporte, etcétera; su combinación tampoco es exacta, no se sabe cuál es la proporción adecuada para que un país sea competitivo y por lo tanto tienen una capacidad explicativa limitada.

Es así como no se pueden analizar sólo estos factores, ya que la eficiencia en el uso de los factores productivos depende de tres circunstancias que no se contemplan en este modelo: las leyes y regulaciones que inciden sobre actividades productivas, el grado de rivalidad de los distintos sectores de la economía y la calidad de la dirección de las empresas.

### 1.4.2. El país como sistema impulsor de la competencia de las empresas

Este modelo considera al país como plataforma de la competitividad de la empresa. Se diferencia del anterior principalmente en que los recursos productivos del país tienen menor importancia. Lo que realmente cuenta es el papel de estos recursos en un sistema mucho más amplio, en el que hay que tener en cuenta otros muchos aspectos como: la demanda de los productos generados en el propio país; las relaciones entre empresas fabricantes, proveedores y clientes; la estrategia seguida por las propias empresas en aspectos como su grado de internacionalización, integración vertical, diversificación, etcétera. Porter (1990) es el gran impulsor de este modelo y según él hay una serie de aspectos que se han de tener en cuenta al analizar la competitividad internacional, de los cuales analizaremos a continuación los más importantes:

### 1. La dotación y creación de factores productivos

Los países aportan dos tipos de factores: básicos y creados. Los primeros incluyen los recursos naturales, el capital y los recursos humanos no especializados. Los segundos incluyen factores como el personal especializado, el sistema científico del país y la infraestructura del sistema electrónico de comunicaciones.

Los factores básicos se encuentran en las dotaciones del país, pero los factores creados hay que generarlos a través de decisiones discrecionales orientadas a su generación.

Podemos diferenciar también entre factores generales y factores especializados. Los primeros son útiles por igual a todas las empresas del país (autopistas, sistema educativo, etcétera). Los segundos sólo son útiles a algunos sectores (instituto de investigación especializada, escuela profesional de formación técnica en cierto ámbito, etcétera). Estos últimos son más valiosos, ya que también son más costosos de lograr; además su creación supone un compromiso de recursos irreversible que es difícil dirigir a otros ámbitos.

Es importante señalar que la posible inexistencia de ciertos factores básicos puede generar un proceso de adquisición de ventajas competitivas mediante la aceleración de la creación de recursos avanzados alternativos. Este es el caso de Japón en industria pesada y automoción, que afronta una escasez de recursos energéticos necesarios para su funcionamiento.

### 2. Las interrelaciones entre sectores y redes de empresas

En gran cantidad de industrias las relaciones estrechas entre clientes y proveedores suele ser origen de ventajas importantes para ambas partes, pues las empresas comprenden mejoras significativas en la calidad de los respectivos productos. Si, además, el proveedor es líder internacional en su especialidad, esa ventaja aumenta. Por ejemplo, las empresas japonesas de automóviles con sus proveedores o las empresas italianas de moda con fabricantes textiles.

También se puede conseguir una ventaja importante a partir de las relaciones de un sector con otros más o menos próximos. Empresas que pueden compartir o coordinar actividades en las respectivas cadenas de valor de las empresas implicadas. Es un fenómeno especialmente actual en el que se pueden dar situaciones de cooperación en tareas como investigación y desarrollo o distribución. Por ejemplo, alianzas entre empresas no pertenecientes al mismo sector cuando se puede dar información de nuevos productos o tecnologías de otros países a una empresa del sector interesado.

### 3. El volumen, estructura y calidad de la demanda

Cuanto más sofisticadas sean las necesidades de los consumidores nacionales, mayor será el peso de este factor a la hora de mejorar la calidad de

los productos ofrecidos por la empresa.

De esta manera, se puede ser positivo trabajar en segmentos inicialmente menos atractivos en los que los consumidores son más exigentes y la demanda es más sofisticada, ya que la demanda doméstica obliga a ofrecer productos más complicados, estimula la capacidad de innovación y favorece la prestación de un servicio de mayor calidad. Por ejemplo, Estados Unidos es líder en la innovación financiera porque las empresas americanas eran exigentes y pedían servicios muy sofisticados.

A veces, la demanda fuerza el proceso de internacionalización como cuando los compradores nacionales trabajan internacionalmente y desean comprar a los mismos proveedores nacionales o cuando hay una influencia de un país en la modulación de las pautas de demanda de otros debido a su dominio tecnológico (por ejemplo, la industria del software en Estados Unidos); también un gran volumen doméstico puede ser importante.

#### 4. Los objetivos y organización de las empresas

Los objetivos, estructuras organizativas y procedimientos de avance empleados por las empresas son distintos en cada país. Los objetivos de las empresas alemanas difieren de las norteamericanas. Las primeras se orientan al largo plazo y a la continuidad de las operaciones. Las segundas están más orientadas hacia el corto plazo y son muy sensibles a la reacción de los mercados de capitales. Además, el papel de los accionistas es aquí muy importante. En Alemania, el control de las grandes empresas está, directa o indirectamente, en manos de bancos. En Estados Unidos, los directivos han tenido una capacidad decisoria mayor, aunque en los últimos años el peso de los accionistas en las decisiones ha sido creciente.

#### 5. El grado de rivalidad en el sector

En primer lugar, una fuerte competencia en el sector conduce a las empresas a innovar como medio de subsistir a medio plazo; se trata de un incentivo continuo al aprendizaje y a la mejora. En segundo lugar, la existencia de fuertes competidores a nivel nacional puede ser un detonante para la expansión internacional de una empresa, que intenta capitalizar sus puntos fuertes en otros mercados extranjeros. La expansión internacional tiene una ventaja importante: facilitar a las empresas que la emprenden el logro de economías de escala que quizá no pueden alcanzar en el mercado doméstico, debido a la fuerte competencia existente.

#### 6. Las políticas públicas y el sistema institucional del país

La acción del gobierno para influir en la capacidad de las empresas de un sector para competir internacionalmente es un tema controvertido.

Algunos sostienen que el gobierno debe intervenir directamente para sostener y aumentar la capacidad competitiva. Otros autores señalan que

dicha intervención es mala, ya que desarticula los mecanismos del mercado, reduciendo la eficiencia y la motivación para innovar;

Para Porter, el gobierno tiene que ayudar a crear factores avanzados y especializados, a estimular la demanda de ciertos productos, a permitir y favorecer las relaciones entre empresas de sectores estrechamente relacionados o estimular la rivalidad entre las empresas pertenecientes al mismo sector y eliminar monopolios; de esta manera se intenta reforzar la competitividad internacional y no crear situaciones artificiales.

#### 1.4.3. Las ventajas competitivas de las propias empresas

El objetivo de este modelo es comprender los factores que ayudan a que las empresas sean competitivas a nivel internacional y puedan iniciar o acelerar el proceso de internacionalización.

Según Canals (1991-1992) esos factores se pueden resumir en:

1. Ventajas de localización de una empresa en un país o región determinados. El país puede tener características que impulsen o dificulten la competitividad de sus empresas.

2. Factores que inciden en la competitividad y que están relacionados con el sector. Elevadas barreras de entrada, alto nivel de innovación o creación de redes de empresas o alianzas. Esto permite explicar el éxito de sectores como el de automóviles en Japón, farmacéutico en Suiza, químico en Alemania o financiero en Estados Unidos.

3. Ventajas de la propia empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos y sirviendo mejor a los clientes. Este último aspecto es difícil de estudiar.

Con este punto de partida, han aparecido en los últimos años modelos parciales que intentan explicar el modo en que las empresas crean y sostienen ventajas competitivas. De éstos, hay que destacar las decisiones de posicionamiento (Porter, 1980), la generación de activos y recursos especializados difícilmente imitables, la existencia de competencias tecnológicas básicas (Hamel y Prahalad, 1990), la estructuración de las organizaciones o también la calidad de las decisiones de inversión difícilmente recuperables (Ghemawat, 1991). Se pueden generalizar las aportaciones anteriores señalando que las ventajas generadas por una empresa tienen su origen en unos recursos productivos básicos o creados y especializados, pero sobre todo es importante el efecto de los recursos intangibles.

La eficiencia en el uso de los recursos básicos y en la generación de los recursos especializados depende de la estructura organizativa y de los procesos organizativos y de decisión. Además hay que tener en cuenta que la generación de ventaja competitiva en una empresa no es siempre independiente del país o sector en que se opera; por tanto, para explicar la competitividad internacional de las empresas de deben recoger todos estos factores que se interaccionan mediante mecanismos diversos y complejos.



## II. Estrategias de internacionalización

### II.1. Estrategias de entrada

#### II.1.1. Exportación

La exportación consiste en vender un producto en un mercado exterior, pero manteniendo la fabricación en el país propio, ya sea fabricando un producto idéntico o introduciendo en él determinadas modificaciones. En el fondo no es más que la venta de un producto en un territorio distinto del local, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas y la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial.

La exportación puede subdividirse en dos estrategias diferentes:

##### a) Indirecta o pasiva

La empresa exporta mediante intermediarios independientes, quienes se ocupan de las posibles dificultades. Ese intermediario puede adoptar una gran diversidad de figuras, destacando de entre ellas las siguientes.

**Comprador extranjero:** persona física o jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el país de destino.

**Comerciante:** comprador con la finalidad de vender el producto a clientes inciertos. Toma posesión del producto y al convertirse en propietario, asume los riesgos inherentes a la operación.

**Broker:** se encarga de poner de acuerdo a vendedor y comprador a cambio de una comisión o un pago fijo. Está especializado en productos concretos o países de difícil acceso. Cuando el vínculo que lo une con la empresa exportadora se hace permanente, se denomina agente.

**Casa exportadora:** empresa independiente que funciona como un departamento de exportación de otras empresas.

**Trading company:** como ejemplo típico de esta variedad, destacan las Sogo-Shoshas, grandes empresas ligadas a uno o varios de los gigantescos conglomerados industriales japoneses que aparecieron a fines del siglo pasado y que se dedicaban expresamente al comercio exterior, adquiriendo materias primas en el exterior y buscando mercados donde exportar los productos manufacturados. En su crecimiento fueron diversificando sus actividades, llegando a ofrecer en los años 60 un servicio integral, que incluye financiación transporte, marketing, distribución, etcétera.

**Consortios de exportación:** departamento conjunto de exportación creado por empresas pertenecientes a un mismo sector. Mediante ese acuerdo, varias empresas de un mismo país se esfuerzan en exportar juntas, abriendo y desarrollando en equipo sus mercados exteriores. Estos consorcios permiten a las PYMES reducir sus costos organizativos y repartir riesgos. El principal consorcio mundial es CORPESCA, exportador de harina de pescado que agrupa a las principales industrias pesqueras chilenas.

Dentro de este contexto, son de gran importancia las iniciativas institucionales.

cionales para promover y favorecer la exportación de las PYMES.

b) Directa o activa:

La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de los aspectos burocráticos, logísticos y financieros. Puede hacerlo a través de:

- Departamento o división de exportación: que queda incluido dentro del organigrama formal de la empresa.

- Intermediarios: importador, agente o distribuidor, aunque esta última figura, en un contexto de libre circulación de bienes y mercancías, deviene ilegal, como así lo recoge la Unión Europea desde 1993 para su territorio, dado su carácter de exclusividad geográfica.

- Filial de ventas o red de distribución servicio/ventas: es la técnica habitualmente utilizada por las compañías automovilísticas japonesas.

La pregunta que se nos plantea es determinar cuándo debe optar una empresa por la exportación frente al resto de alternativas. Hay que tener en cuenta que la exportación minimiza el compromiso adquirido por la empresa, así como el riesgo asociado, por lo que se plantea especialmente recomendable cuando la empresa es pequeña y no dispone de los recursos necesarios para acometer una inversión directa. Así, las perspectivas son inciertas, lo cual puede estar motivado por dos causas distintas:

- 1) el país presenta un riesgo político alto
- 2) el mercado no es lo suficientemente atractivo

No existe una presión política o económica contra las importaciones (sentimiento contra los productos japoneses en Estados Unidos, que ha impulsado a las empresas japonesas a fabricar en Norteamérica).

A la hora de elegir entre exportación activa y pasiva, esta última implica menor inversión, menor riesgo y mayor flexibilidad, pero, como contra, hace depender de los intermediarios, no facilita el aprendizaje y representa un menor potencial de ventas.

## II.1.2. Licensing

En el licensing, una empresa a cambio de una cuota o royalty está dispuesta a proporcionar alguna tecnología necesaria para que su negocio opere en el mercado exterior. Dicho royalty puede consistir bien en un monto fijo por unidad vendida o bien en un porcentaje sobre el total de las ventas o sobre el beneficio.

Dentro de esa tecnología queda incluida la marca comercial, la experiencia, el proceso de fabricación, las patentes, etcétera.

Los acuerdos de este tipo permiten a la empresa que concede la tecnología -licenciadora- acceder a mercados exteriores con una inversión muy baja o nula y conocer ese mercado a través de una organización experimentada. En los casos en que dicha inversión es nula, el rendimiento de la licencia sobre su inversión marginal es, en principio infinito. La empresa que paga

el royalty -licenciataria- recibe a cambio una ventaja competitiva y una información que, de otra forma, estaría fuera de su alcance.

Frente a estas ventajas, el licensing también presenta inconvenientes:

- Cuando el negocio resulta ser un gran éxito, su potencial de beneficio se ve limitado por el acuerdo de licensing.

- La elección de la empresa licenciada puede ser desacertada y elegir una empresa menos competente de lo esperado o que no esté dispuesta a dedicar los recursos previstos al proyecto. Si bien es cierto que al ser una cuerdo privado se pueden incluir las cláusulas que ambas partes concierten, es muy difícil encontrar cláusulas de finalización que prevengan contra las pérdidas de tiempo.

- Puede mermar la capacidad competitiva de la empresa en ese mercado extranjero en el futuro o en otros mercados a los que pudiera accederse desde aquél, en los casos en los que la empresa licenciataria es capaz de copiar y perfeccionar la tecnología original.

Comparado con la exportación, el licensing implica una menor flexibilidad, pues anula de entrada la posibilidad posterior de crear una oficina de venta, una operación de marketing o la fabricación directa.

Las empresas se decantarán por una estrategia de licensing cuando en la mayoría de los escenarios futuros ésta sea la alternativa más positiva. Esto sucederá cuando la empresa licenciada disponga de una posición mejor que la de la licenciadora para explotar el mercado, incluso si éste se hace fuerte. La empresa licenciadora elimina así riesgos políticos, financieros o de marketing.

Otras circunstancias que pueden influir positivamente en la decisión son, por ejemplo la existencia de barreras a la inversión extranjera, el clima político del país, la situación de su mercado laboral o que el tamaño del mercado no compense el esfuerzo que supone realizar una inversión directa.

Al analizar con más profundidad esta estrategia, podemos deducir que existen dos motivos diferentes para la concesión de licencias: la entrada en mercados extranjeros y el acceso recíproco a tecnología. Esta conclusión es obtenida por Telesio en su trabajo de 1979. En ese mismo trabajo afirma la existencia de correlación entre la existencia de licencias de explotación y cinco variables explicativas:

- diversificación de la empresa
- gastos en I+D como porcentajes de las ventas
- tamaño relativamente pequeño
- ausencia de experiencia extranjera
- intensidad de la competencia.

Un dato inesperado que reveló dicho estudio es que las empresas norteamericanas realizaban más ventas de licencias y obtenían más ingresos por royalties que las compañías estadounidenses.

Junto la licensing, existen otros acuerdos contractuales que persiguen los mismos objetivos y que definiremos muy brevemente.

**Franquicias:** tipo especial de licencia para la distribución al detalle. Puede ser de dos clases: product franchising o franquicia de producto (la empresa licenciadora se compromete a proveer un determinado producto y a dotar a la licenciataria de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta) y business format franchising o franquicia de montaje de negocio (únicamente el sistema de operaciones y de marketing).

**Contratos de administración:** contrato mediante el cual una empresa internacional vende sus servicios a una firma local, a cambio de ciertos honorarios (cantidad fija o porcentaje sobre beneficios). La empresa exportará servicios, nunca productos. Estos contratos permiten a las empresas controlar la divulgación de su know-how, asegurar el control de calidad y dotar de experiencia internacional a sus ejecutivos, facilitando su expansión sin invertir capital.

**Contratos de manufactura:** situación inversa a la licencia. La empresa internacional paga a una empresa local para que fabrique sus productos bajo la marca de aquélla. Ofrece como ventajas la posibilidad de una penetración en ese mercado más rápida, más flexible y con un menor grado de riesgo, o la de constatar el potencial de ese mercado y la aceptación en él del producto. Sin embargo, esta opción implica una pérdida de control sobre el proceso productivo, por lo que los controles de calidad en la empresa local adquieren gran importancia.

### II.1.3. Joint ventures

Supone un mayor compromiso que las dos estrategias estudiadas anteriormente e implica un mayor riesgo y una menor flexibilidad.

Los motivos que pueden impulsar a una empresa para decantarse por una alternativa de este tipo son:

- Acomodarse a los problemas políticos, existentes o potenciales, asociados a la exportación, tales como superar barreras arancelarias, favorecerse de los incentivos gubernamentales, etcétera.
- Obtener el uso de ciertos activos, cuya disposición a través de otra alternativa resultaría excesivamente cara.
- Obtener experiencia local en términos de marketing, fabricación o prestación de servicios.
- Repartir el riesgo económico y político.

### II.1.4. Inversión directa

La inversión directa implica la creación de una subsidiaria con fabricación exterior y cuya finalidad es servir al mercado del país huésped. Esa fabricación exterior supone como mínimo una actividad de ensamble final y, en

mucho casos, también la producción de los componentes. De lo dicho hasta aquí podemos deducir que la característica fundamental de esta estrategia es la de estar enfocada prioritariamente hacia el país en que se instala la nueva planta y su mercado.

En comparación con el resto de alternativas, la inversión directa ofrece las siguientes ventajas:

- Permite superar el resentimiento político hacia las empresas exportadoras, así como las restricciones a la importación que pueden ser impuestas para un mercado concreto.

- Presta la oportunidad de explotar activos locales muy ventajosos (mano de obra, materias primas, instalaciones).

En oposición a estas ventajas, la inversión directa conlleva una serie de inconvenientes, siendo el principal de todos ellos, los elevados riesgos a los que nos enfrentamos al acometer una estrategia de este tipo. Dichos riesgos permiten ser clasificados de acuerdo con determinados criterios:

a) **Macrorriesgos:** engloba aquellas incertidumbres políticas y económicas que pueden ser una amenaza para la recuperación de la inversión, entre las que se incluyen las expropiaciones de empresas extranjeras acometidas por ciertos gobiernos (con o sin expropiación), la inestabilidad financiera o la hiperinflación. Estos riesgos se traducen en daños en las personas o en las propiedades, pérdida de libertades de transferencia y deterioro de activo.

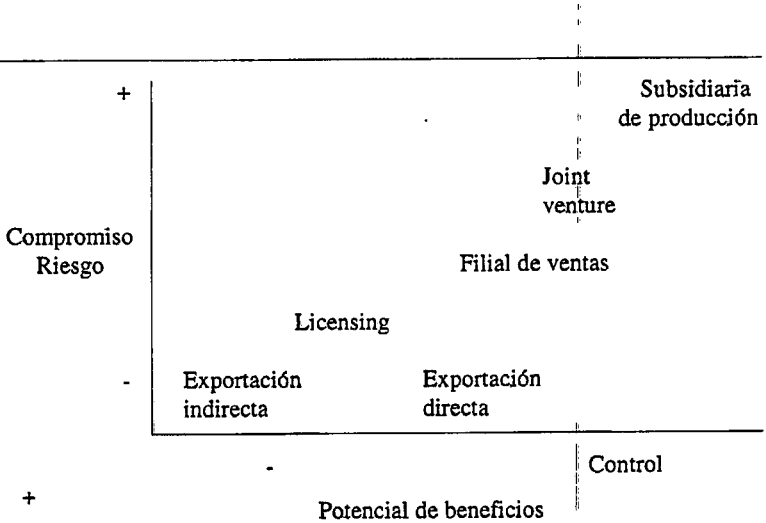
b) **Microrriesgos:** inciden sobre los beneficios y el cash-flow y no en la recuperación de los activos. Incluyen la disminución de la ventaja competitiva, las regulaciones discriminatorias, por ejemplo, los tipos impositivos, y las restricciones operativas, que pueden originarse en cambios en los condicionantes de mercado, en inestabilidades de la economía o en intereses políticos creados.

El profesor Ives L.Doiz denomina esta estrategia "de interés nacional", pues resulta apropiada cuando los imperativos nacionales son irresistibles, ya que por razones estratégicas, muchos gobiernos aspiran a que la actividad en determinados sectores sea eminentemente local.

Hasta aquí hemos analizado una serie de estrategias que pueden ser consideradas de entrada y operación en mercados externos. Entre los múltiples factores posibles, elegiremos cuatro con el fin de realizar una comparación entre las diversas opciones.

Esos factores son:

- los recursos comprometidos por la empresa
- el nivel de riesgo
- el grado de control sobre las operaciones
- el potencial de beneficios.



El nivel máximo de todos los factores se alcanza en un subsidiaria de producción, propia al 100 por ciento, pues la empresa compromete el máximo de recursos a cambio de un alto grado de control y potencial de beneficios, pero arriesga más que en cualquier otra opción. En el extremo opuesto, la exportación indirecta compromete pocos recursos humanos y financieros y el nivel de riesgo es muy bajo, pero a cambio su grado de control es mínimo y ve reducidas sus posibilidades de beneficio al sacrificar márgenes en los intermediarios.

II.2. Estrategias genéricas

II.2.1. Estrategias globales

La principal características de una estrategia global es su consideración de la competencia en un contexto mundial. La empresa así considerada hace frente a otras empresas globales, así como a los competidores locales, tanto en cuestiones de productos, como de fabricación o logísticas, lo cual supone una centralización de la estrategia y una fuerte independencia entre las subsidiarias de los distintos países.

Esta tendencia surge en los años 80, como respuesta a la tendencia a la adaptación local y a la descentralización existente en las empresas multinacionales durante los años 60, que basaban la búsqueda de la eficiencia y el éxito económico en la descentralización absoluta. Su auge en esta década se verá impulsado por la mitificación del fenómeno de la aldea global, que puede resumirse en una idea: idénticos consumidores deseosos de satisfacer el mismo tipo de necesidades.

Los factores que realmente fomentan la implantación de una estrategia global se recogen en los siguientes puntos:

- 1. La explotación de economías de escala que se extienden más allá de los países individuales. Dichas economías de escala se alcanzarán no sólo

en la producción centralizada, sino también en otras actividades, como la compra de materiales o el marketing (personal de ventas especializado).

2. Creación de productos estandarizados que además cumplan las condiciones de ser avanzados, funcionales y de bajo precio. También se incluye aquí la elaboración de programas de marketing estandarizados.

3. Localización de plantas de producción con la finalidad de alcanzarse costos más bajos y eficiencia global, pero que a su vez permitan penetrar a través de las barreras de entrada y fomentar los activos materiales.

4. Buscar y asegurar su posición estratégica fuerte en aquellos países cuyo peso relativo sea más elevado para el sector, ya sea por su tamaño, por su potencial de mercado, por sus materias primas, por su estructura de costos laborales o por su tecnología.

5. Invertir pensando en el largo plazo, incluso cuando ello suponga absorber pérdidas en mercados muy concretos pero de alto valor estratégico.

6. Desarrollar estrategias que dificulten a los competidores el seguir sus propias estrategias.

7. Desarrollar experiencias que sean válidas en diferentes áreas geográficas, de forma que permitan ser transferidas.

Frente a estos factores que actúan como catalizadores de implantación de una estrategia global, existe un conjunto de circunstancias que funcionan como inhibidoras del proceso:

1. Altos costos de transporte o de almacenamiento, por ejemplo, en el caso de productos químicos altamente peligrosos.

2. Diferenciación de los productos demandados por los diferentes mercados.

3. Canales de distribución y organizadores de ventas fuertemente establecidos en un mercado concreto, impidiendo la entrada de nuevas empresas y restringiendo el campo de posibles estrategias a las técnicas de cooperación.

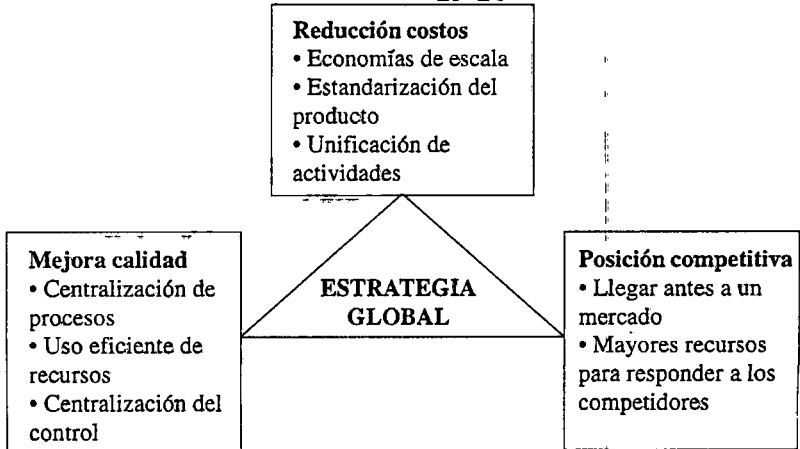
4. Inexistencia de una demanda mundial para ese producto.

5. Dificultades y obstáculos a la hora de crear y establecer una red de servicio al cliente.

6. Mercados locales complejos y fuertemente segmentados en los que una empresa local obtiene resultados más favorables.

7. Existencia de barreras gubernamentales.

Una vez que hemos optado por una estrategia global, su aplicación conllevará una serie de ventajas e inconvenientes. Esas ventajas quedan reflejadas en el siguiente cuadro:



Aunque prestigiosos autores como Ohmae o Yip ponen de relieve únicamente las ventajas de una estrategia global, olvidando u omitiendo sus inconvenientes, nosotros no podemos caer en ese error y debemos señalar como sus principales desventajas, su falta de sensibilidad y la consideración de una única dimensión de las estrategias de internacionalización, la eficiencia de las operaciones, dejando a un lado la adaptación, el aprendizaje y la coordinación.

Entre las empresas que a lo largo de la década de los 80 adoptaron con éxito la globalización podemos citar a Toyota, Sony, Toshiba o NEC.

La estrategia de inversión directa o de establecimiento de subsidiarias extranjeras conlleva estructuras organizativas de áreas o geográficas. Ese tipo de estructuras puede convertirse en un factor que dificulte el cambio hacia una estrategia de tipo global. Por lo tanto, a medida que la empresa se eneamina hacia una estrategia de tipo global nos vemos en la necesidad de buscar alternativas a las estructuras organizativas de área. Esas alternativas son:

1. Estructura de un producto.

Un product manager toma la responsabilidad global de un producto, controlando las decisiones de compras, fabricación y marketing.

Las ventajas que presenta esta estructura organizativa son:

- Mejorar la eficiencia en costos al centralizar la función de fabricación.
- Mejorar la transferencia de comunicaciones y recursos.
- Intensificar el desarrollo de estrategias globales.

Junto a estas ventajas, presenta también una serie de inconvenientes:

- Crear confusiones, ineficiencias e inconsistencias debido a la falta de coordinación entre las distintas estrategias del producto.
- Aumentar la vulnerabilidad de la empresa ante huelgas o ante problemas en el transporte, al estar centralizados los suministros.



### 2. Estructuras matriciales.

Consiste en hacer coexistir una organización de producto con una organización de área. Puede ocasionar graves problemas, especialmente si no se trabaja con ideas y conceptos muy claros, pues fácilmente se puede caer en responsabilidades y autoridades solapadas, fuente de indecisiones, confusiones y conflictos.

### 3. Vías no estructurales.

Algunas empresas han decidido mantener sus formas organizativas de área, adoptando determinadas vías que le permitan afrontar estrategias de tipo global, sin la necesidad de recurrir a estructuras organizativas de producto o matriciales. Entre las vías más utilizadas podemos destacar:

- Centralizar únicamente un número determinado de funciones (I+D, precios).
- Desarrollar múltiples perspectivas. Una forma de conseguirlo es mejorando el nivel del personal asignado al product management.
- Crear nuevos canales de información, ya sea transfiriendo personal desde posiciones de línea a staff, ya sea incrementando la frecuencia de las reuniones o bien impulsando comités destinados a dirigir cuestiones estratégicas.
- Generar una cultura de decisiones flexible y multidimensional.

### II.2.2. Estrategia transicional

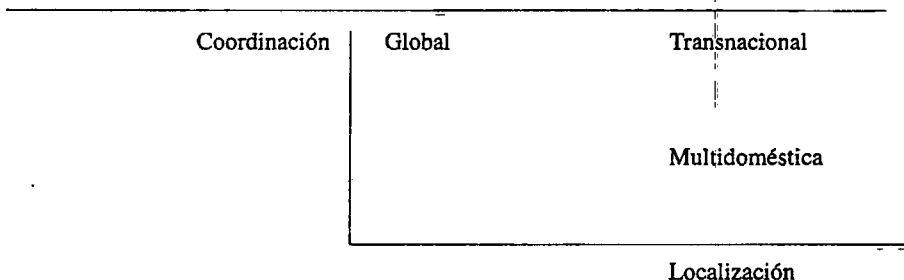
A pesar de que nos encontramos ante una integración económica internacional sin precedentes, no es menos cierto que los países son distintos y que sus ciudadanos muestran costumbres y pautas de consumo diferentes.

No basta, pues, con concentrar actividades como presenta la empresa global, sino que es imprescindible desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y a cada mercado. Es necesario conjugar la eficiencia económica con esa capacidad de adaptación. Surge así lo que Bartlett y Ghosal denominan empresa transnacional.

Las notas características de esta estrategia pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Eficiencia económica máxima.
- Capacidad de dar respuesta a los mercados locales.
- Flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que aparezcan en alguno de los países en los que trabaja la empresa.

Si comparamos en una gráfica las estrategias que puede llevar a cabo la empresa una vez que se ha implantado en distintos mercados extranjeros, tomando como parámetros la localización de las plantas y la coordinación de las actividades, obtendríamos el siguiente esquema:



Las distintas estrategias que hemos analizado, dan lugar a diversos tipos de empresas, que se distinguirán por su grado de concentración, adaptación y aprendizaje.

### BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.D. (1987), *Management estratégico del mercado*, Colección ESADE, Barcelona.

BUENO CAMPOS, E. Y MORCILLO ORTEGA, P. (1993), *Fundamentos de empresa y organización industrial*, McGraw-Hill, Madrid.

CANALS, J. (1990), *Estrategias del sector bancario en Europa*, Ariel, Barcelona.

CANALS, J. (1994), *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.

DUDLEY, J.W. (1990), 1992. *Estrategias para el Mercado Unico*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

EKMEKDJIAN, M.A. (1994), *Introducción al derecho comunitario latinoamericano*, Depalma.

GRETSCHMANN, K. (1994), "La formulación de la política macroeconómica y la lógica de la integración", revista *Integración Latinoamericana*.

JARAMILLO, J.C. Y MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, J. (1991), *Estrategia internacional*, McGraw-Hill, Madrid.

OHMAE, K. (1989), "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, mayo/junio, Nº3, pp.152-161.

PORTER, M.E. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

PORTER, M.E. Y FULLER, M.B. (1988), "Coaliciones y estrategia global", ICE, junio, pp.101-120.

TAMAMES, R. (1996), *La Unión Europea*, Alianza, Madrid.

VARELA, M. (1991), *Organización económica internacional*, Pirámide, Madrid.