

Tema 4: ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

Libro 100. ADE.04.Internacionalización
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2020

1. LA EMPRESA MULTINACIONAL
 - 1.1. Teoría ecléctica
 - 1.2. Tipos y características de las empresas multinacionales
2. MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN
3. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL
 - 3.1. Ventaja comparativa
 - 3.2. Teoría de Heckscher-Ohlin
 - 3.3. Ciclo internacional del producto
 - 3.4. Ventaja nacional
4. VÍAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES
5. ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA DE TRABAJO INTERNACIONAL
 - 5.1. Aumento de la eficacia de los destinos en el extranjero
 - 5.2. Administración intercultural

1. LA EMPRESA MULTINACIONAL

En la actualidad, son muchas las empresas que, con independencia de su tamaño, consideran al mundo, y no a un único país, como su mercado. Una empresa que posea y controle operaciones en más de un país es una empresa multinacional (EMN), integrada por: a) la empresa matriz que agrupa la oficina central o empresa base y una o varias filiales (fábricas o centros), localizadas en el país de origen (nacional o mercado doméstico) de la EMN y b) una o más filiales extranjeras (subsidiarias o ramas), localizadas en uno o más países destino (regionales, locales o anfitriones). La empresa multinacional lleva a cabo una inversión extranjera directa para crear y financiar sus filiales extranjeras a las que también puede transferir tecnología propia, marcas comerciales, capacidades de marketing, secretos industriales o habilidades directivas, entre otros recursos.

1.1. Teoría ecléctica

La internacionalización de las empresas puede explicarse mediante la denominada teoría ecléctica o paradigma OLI (*ownership-location-internalization*) desarrollado por Dunning (1981), que justifica la existencia de las empresas multinacionales en la presencia conjunta de tres tipos de ventajas que actúan como fuerzas impulsoras: propiedad, localización e internalización.

Las ventajas de propiedad se refieren a la presencia de algún tipo de activo –material o inmaterial– que confiere a la multinacional una superioridad sobre los competidores locales. En general, la empresa multinacional incurre en una serie de desventajas ocasionadas, fundamentalmente, por un menor conocimiento del entorno donde se instala, ya que desconoce o conoce superficialmente las leyes, costumbres, procedimientos, prácticas y relaciones del país anfitrión. Además, asume un mayor coste en el control de las operaciones: viajes, manejo de dos o más sistemas monetarios (y las correspondientes fluctuaciones de moneda), reuniones y malentendidos. Es más, la empresa multinacional puede tener escasas (o nulas) conexiones con los líderes políticos locales o enfrentarse con la hostilidad de la ciudadanía. Para compensar estas desventajas, la empresa multinacional debe contar con una o más ventajas competitivas, esto es, uno o más recursos con los que no cuentan los competidores del país anfitrión. Tecnología avanzada, *know-how*, fácil acceso a fuentes de financiación, habilidades directivas, imagen de marca y capacidad productiva son algunas de las ventajas competitivas que puede poseer y explotar la empresa multinacional.

LECTURA 1: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En el ámbito de los negocios, el ‘campo de batalla’ ya no es local. El pulso se libra a escala planetaria. Este cambio lo han entendido bien las grandes empresas españolas que se han abierto al exterior para tratar de conocer mejor y antes que sus rivales los terrenos donde se librará la gran lucha del siglo XXI. Xavier Mendoza, decano de la escuela de negocios de Esade, distingue tres fases en este proceso de internacionalización de las empresas españolas, proceso que, si bien arranca en la década de los ochenta del pasado siglo, se acelera de verdad durante los últimos quince años. “En la primera etapa, las compañías españolas se dan cuenta de las oportunidades de los mercados exteriores y empiezan a exportar”. Si a finales de los años noventa las exportaciones no llegaban al 20% del Producto Interior Bruto, hoy rozan el 30%. “La segunda fase llega cuando las empresas, además de vender fuera, quieren tener presencia física, crecer y desarrollar su marca a través de la inversión directa en filiales”, comenta Mendoza. Entre 1980 y 1990, la inversión exterior apenas superaba los 2.000 millones de dólares anuales, mientras que, entre 1995 y 2005, la media se situó sobre los 25.000 millones anuales.

La última fase supone la construcción de auténticas multinacionales, es decir, sociedades con presencia en más de una decena de países, gracias sobre todo a la compra de otras compañías. “Esto ha sucedido en los últimos diez años. Muchas empresas se han quedado en las etapas uno y dos, y pocas han llegado a este grado de desarrollo puesto que supone un cambio muy importante en la gestión: no basta sólo con ser una multinacional, sino que hay que actuar como tal, es decir, desarrollar ventajas competitivas por el hecho de estar presente en muchos países”, concluye Mendoza.

En la transición de simples empresas con presencia en el exterior a verdaderas multinacionales, Latinoamérica ha desempeñado un papel decisivo para los grupos españoles. “Latinoamérica ha sido como un banco de pruebas para luego saltar a otras latitudes”, comenta Emilio Carmona, director del área internacional del Consejo de Cámaras de Comercio. “En los años noventa, cuando la mayor parte de los monopolios en España se habían privatizado, empezaron a abrirse a la inversión privada los mercados latinoamericanos, principalmente en el sector de servicios. Las grandes empresas españolas fueron allí, arrastrando con ellas a muchas otras de menor tamaño. Sin esta experiencia, que permitió ganar masa crítica y experiencia, habría resultado mucho más difícil expandirse en otros mercados”, agrega Carmona. Telefónica, Santander, BBVA, Endesa o Iberdrola son ejemplos de cómo las grandes empresas españolas han hecho acopio de fuerzas en Latinoamérica, además de beneficiarse de los recursos obtenidos en el mercado doméstico, para poder afrontar posteriormente la compra de compañías en Europa, Estados Unidos o Asia.

Fuente: Fernández, D. (2007): “Multinacionales con acento español”, *El País*, 21 de octubre, pp. 2.

Las ventajas de localización son las obtenidas por producir en un país (país de origen) o en cualquier otro (país destino). A continuación, se comentan algunos factores clave que justifican la localización internacional:

- Diferencias de costes entre países que pueden explotar las empresas para lograr una ventaja comparativa. En la época actual es muy corriente la deslocalización de fábricas en países con salarios y prestaciones sociales bajos.
- Las economías de escala potencian la internacionalización cuando el mercado del país de origen no es lo suficientemente grande como para que la empresa alcance la dimensión óptima. De esta forma, las empresas pueden concentrar la producción en unas pocas localizaciones y abastecer los mercados mediante la exportación.
- Los aranceles, las cuotas a la importación, las barreras no arancelarias, los subsidios a las exportaciones, los requisitos de contenido local, las restricciones al mercado de divisas, las limitaciones a la propiedad industrial y los requisitos respecto a la transferencia de tecnología son algunos de los medios que pueden usar los gobiernos para conseguir que la EMN se instalen en sus países respectivos.
- Adaptar los productos a las necesidades de los compradores locales puede favorecer la localización de filiales, porque es más efectivo tener vínculos estrechos entre el grupo local de marketing, los diseñadores y aquellos productores que deben colaborar en la fabricación del producto adaptado.
- Unos elevados costes de transporte del producto final favorecen que la multinacional localice las fábricas cerca de los compradores, en vez de abastecerlos mediante exportaciones.

Las ventajas de la internalización son las derivadas de utilizar un activo dentro de la empresa en vez de encontrar a otras que vendan, alquilen o licencien el activo. Con ello se persigue evitar las desventajas derivadas de las distorsiones existentes en los mecanismos externos de asignación de recursos, que tienen su origen en los costes de transacción. La empresa multinacional utiliza la inversión directa en el extranjero (IDE) para lograr una mayor apropiación de los rendimientos de los activos intangibles. El uso

interno de los activos intangibles específicos explica por qué la inversión directa en el extranjero es mayor en las industrias más tecnológicas (productos electrónicos o farmacéuticos, por ejemplo) y en las industrias intensivas en marketing (productos alimenticios o automóviles, por ejemplo) que en industrias de tecnología convencional (por ejemplo, vestidos) o en las menos intensivas en marketing (productos de papel, por ejemplo).

Sin embargo, la teoría ecléctica no explica adecuadamente algunos fenómenos que protagonizan las multinacionales y que no obedecen a los planteamientos anteriormente desarrollados. En ocasiones una multinacional establece una filial marginalmente rentable con el único propósito de competir con sus principales rivales en todos los países donde estas se localizan. Con cierta regularidad multinacionales rivales responden rápidamente, creando sus propias filiales en el país donde cualquiera de ellas se acaba de introducir, para impedir que la que actuó primero obtenga cualquier ventaja duradera. Esta imitación de la conducta del primero conduce a un agrupamiento de multinacionales rivales en el tiempo de entrada en un país (Knickerbocker, 1973). Una multinacional también puede establecer una filial en el país de origen de una rival para crear una amenaza competitiva. El mensaje es nítido: no compitas demasiado conmigo en otros países o te haré la vida difícil en tu mercado doméstico. A esto se lo denomina inversión cruzada, esto es, una multinacional invierte en el país de origen donde una rival mantiene una posición de dominio y esta responde invirtiendo en el país de origen de la multinacional que inició el ‘ataque’, de forma que los beneficios que pierde en su mercado doméstico por el incremento de la competencia, los recupere en el país de origen de la agresora o bien, alternativamente, obligue a la empresa entrante a establecer acuerdos –tipo cartel–, de forma que se mantenga *de facto* una situación semejante a la previa de su entrada.

1.2. Tipos y características de las empresas multinacionales

Las empresas multinacionales presentan diferencias significativas en la estrategia, la visión mundial y las políticas de recursos humanos, entre otras variables competitivas significativas. Los tipos puros de empresa multinacional son los siguientes: internacional, multilocal, global y transnacional, sin que el orden signifique un proceso evolutivo de la empresa multinacional.

Empresa internacional. La empresa internacional extiende algunas actividades (marketing y fabricación, entre otras) fuera del país de origen. Dada la limitación de recursos y experiencia, la empresa tiene que concentrarse en lo que mejor sabe hacer. A pesar de perseguir oportunidades en el extranjero, la empresa internacional sigue siendo etnocéntrica o con una orientación básica hacia el mercado doméstico. Considera que la forma de hacer negocios, las personas, las costumbres, los valores y los productos del país de origen son superiores a los del resto del mundo. Por tanto, la empresa internacional se ocupa de transferir al extranjero los productos desarrollados en el mercado doméstico, donde concentra sus actividades de investigación y desarrollo. También puede establecer funciones de producción y marketing en mercados extranjeros, aunque con mínimas adaptaciones locales; es decir, tiende a reproducir en el extranjero las mismas pautas de comportamiento que desarrolló en el mercado nacional. En suma, el enfoque de la empresa internacional se basa en extender a los mercados locales el marketing-mix (producto, precio, promoción y posición) y el modelo de negocio del país de origen.

La empresa tendrá éxito si cuenta con una competencia nuclear que satisfaga las necesidades de los clientes locales de la que carecen el resto de competidores. Ahora bien, al localizar diferentes fábricas en distintos países, no obtendrá ventajas de las economías de escala. Este enfoque es inadecuado cuando: a) existen presiones a la baja en los costes, como en el caso de los productos globales y b) los mercados locales tienen necesidades diferentes.

Empresa multilocal. Esta empresa oferta productos y servicios adaptados a los mercados locales. Tiene una orientación policéntrica, ya que supone que los mercados regionales y la forma de hacer negocio alrededor del mundo son tan peculiares que para competir tiene que adaptarse a cada uno de ellos. En las empresas multilocales, cada filial extranjera está gestionada como si fuera una empresa independiente. La toma de decisiones en una empresa multilocal (o multidoméstica) tiende a estar descentralizada, con el fin de permitir que la filial adapte sus productos y responda rápidamente a los cambios en la demanda local. Esto le permite exigir mayores precios por sus productos y ofrecer servicios diferenciados. Para las empresas con este enfoque, las diferencias de idioma, cultura, nivel de ingresos, preferencias de los clientes y sistemas de distribución son sólo algunos de los factores que deben considerar en la puesta en práctica de la estrategia competitiva. El producto local trata de incorporar en un diseño básico las diferencias locales. Ahora bien, si los mercados regionales son pequeños, las empresas tendrían dificultades para alcanzar las economías de escala que proporciona un producto global. Por ejemplo, mientras Honda usa una tecnología básica común, debe desarrollar distintos tipos de motos para diferentes regiones del mundo. Así, los norteamericanos usan las motocicletas principalmente en su tiempo de ocio o para los deportes, por lo que son aspectos clave la agresividad del diseño y una gran potencia. Los clientes del sudeste asiático son el contrapunto. Para ellos, las motos son un medio de transporte básico. Debido a esto, exigen bajos costes y facilidad de mantenimiento. En Australia y Nueva Zelanda, los pastores usan las motos para conducir los rebaños de ovejas. Por tanto, prefieren un motor de baja velocidad, fiable y fácil mantenimiento (Sigiura, 1990).

Existen varias razones que impulsan la regionalización de los productos. Por una parte, la variedad de normas técnicas para ciertos productos exigidas por las regulaciones nacionales elimina la posibilidad de que esos productos se conviertan en globales. Esta puede considerarse una barrera no arancelaria impuesta por los gobiernos. Las diferencias en los estándares técnicos también dificultan la globalización de los mercados. Por ejemplo, el equipo de vídeo fabricado en los EE.UU. no puede reproducir videocasetes grabadas en equipos fabricados en Alemania o España. A su vez, los países difieren en un conjunto de dimensiones: la estructura social, el idioma, la religión y la educación. Estas diferencias se concretan en la cultura del país, cuyo aspecto más importante es, probablemente, el efecto de la tradición; por ejemplo, las preferencias de aromas y sabores difieren de un país a otro. El nivel de desarrollo económico del país influye en el comportamiento del consumidor. En este sentido, es necesario simplificar el producto con objeto de disminuir el coste de producción y, así, hacerlo más asequible a los ingresos de los consumidores de los países emergentes. Por ejemplo, el fabricante indio Tata lanzará a finales de 2008 el que será el automóvil más barato del mundo, que costará unos 1.700 euros, pero no lo exportará a Europa occidental por incumplir las

normas medioambientales. El propósito es distribuirlo en Latinoamérica, África, Europa del Este y Malasia¹.

Además de la adaptación de los propios productos, a veces es el envase lo que debe adaptarse a las condiciones locales. Es probable que los consumidores de los países occidentales tengan preferencias de empaquetado muy distintas de los orientales. Por ejemplo, los paquetes de una ración son muy populares en India. Permiten, al mismo tiempo, que los consumidores sólo adquieran lo que necesitan, experimenten con nuevos productos y ahorren recursos. En India, se venden en sobrecitos productos tan variados como detergentes, champús, conservas en vinagre y jarabes para la tos. Se estima que representan el 20 ó 30 por ciento del total vendido en sus categorías. Este hecho resalta la importancia de tener en cuenta todas las actividades de la cadena de valor de una empresa para determinar dónde son recomendables las adaptaciones locales.

Como cabría esperar, existen algunos riesgos asociados a la empresa multilocal, como, por ejemplo, (Gupta y Govindarajan, 2001): a) la adaptación local de productos y servicios incrementará la estructura de costes de una empresa; b) las adaptaciones locales, incluso cuando están bien planificadas, pueden fallar y c) existe una gran variedad de factores que pueden dar lugar a una estandarización mundial, tales como la influencia de los medios de comunicación globales, el mayor número de viajes internacionales y el descenso de las diferencias de renta per capita entre países.

Empresa global. La empresa global se centra en el control de costes, por lo que requiere un fuerte grado de coordinación e integración entre los diversos negocios. Las empresas que siguen un enfoque global se esfuerzan por ofrecer productos y servicios globales, además de localizar las actividades de fabricación, investigación y desarrollo y marketing tan sólo en unas pocas instalaciones. Debido a la globalización del producto y a la concentración de las operaciones en unas pocas ubicaciones, la empresa global apuesta por las economías de escala.

Un producto global es aquel que satisface las necesidades de un mercado global, por lo que se comercializa con las mismas características y funciones en las diferentes zonas geográficas, con independencia de los aspectos socioculturales que las configuran. El producto global fue defendido por Levitt (1983), al considerar que la tecnología facilita la movilidad de las personas y el acceso a la información, por lo que homogeneiza los gustos, necesidades y posibilidades en proporciones de mercados mundiales. Cada vez resulta más difícil vender en los países emergentes el modelo del año anterior o los equipos anticuados. En todos los lugares del mundo las personas desean los productos más avanzados con altos niveles de funcionalidad, calidad, fiabilidad y servicio a precios competitivos. Los diferentes mercados demandan productos globales, lo cual genera, inevitablemente, una gran intensidad competitiva mundial enfocada con fuerza en el precio.

Un impulso clave para la globalización de productos es el aumento de las inversiones en investigación y desarrollo, que requieren un gran mercado para su recuperación. Analícese el caso de una empresa alemana de telecomunicaciones como Siemens, que compite en el mercado de grandes equipos de conmutación telefónica. En la década de

¹ Efe (2007): “El coche más barato del mundo”, *El País*, 30 de diciembre, pp. 32.

1980, el coste de desarrollo de un conmutador electromecánico giraba en torno a los 200 millones de dólares (en dólares de 1993). Para recuperar estos costes, un fabricante habría necesitado conseguir alrededor de la mitad del mercado alemán. A finales de los años ochenta, el coste de desarrollo de la nueva generación de conmutadores digitales había ascendido a valores próximos a los 1.000 millones de dólares. Para amortizar esta inversión, la empresa alemana habría necesitado capturar una cuota del 100 por ciento de su mercado nacional más una buena parte del mercado europeo. A finales de la década de 1990 y en décadas posteriores, el desarrollo de la siguiente generación de conmutadores podría costar nada menos que 2.000 millones de dólares. Para realizar esta inversión, un fabricante de telecomunicaciones necesitaría una cuota del mercado mundial del 20 por ciento, con objeto de cubrir sus costes. Esta inexorable lógica económica ha provocado una oleada tras otra de consolidación de la industria a través de fusiones y de alianzas estratégicas y una feroz lucha por arañar cuota del mercado mundial en una multitud de industrias. La competencia ha pasado de ser nacional a ser mundial (Hamel y Prahalad, 1994).

Por otra parte, este tipo de productos globales facilita las economías de escala, permitiendo el uso de grandes fábricas especializadas, que distribuyen el producto a los diferentes mercados regionales donde la empresa compite. Además, los clientes cada vez muestran más necesidades insatisfechas, si bien tienen importantes restricciones económicas para satisfacerlas. Desde esta perspectiva, los productos globales se destinan a paliar un mayor número de necesidades a un precio menor.

Así, pues, los beneficios del producto global son, fundamentalmente, ahorros en los costes de producción y marketing. Los productos industriales, como el acero, los químicos y el equipo agrícola, tienden a estar menos arraigados culturalmente y garantizan menos ajustes que los bienes de consumo. Asimismo, en las industrias intensivas en tecnología, como los instrumentos científicos o el equipo médico, las empresas encuentran aceptación universal para sus productos (Cavusgil y Zou, 1994).

Sin embargo, se pueden encontrar ejemplos para refutar cada una de estas ventajas (Douglas y Wind, 1987). En relación con la homogeneización de los gustos y las necesidades, algunas empresas han identificado de forma satisfactoria segmentos globales de clientes y han desarrollado productos y marcas para esos segmentos. No obstante, muchas otras empresa se adaptan a las preferencias idiosincrásicas de un país y desarrollan marcas locales, cuyo objetivo son los segmentos del mercado local. Por ejemplo, la línea de pizzas de Nestlé en Reino Unido incluye entre sus ingredientes queso con jamón y piña sobre una corteza de pan francés. A pesar de que para muchos productos comerciales existe un mercado especialmente sensible al precio, parece que, a nivel general, existe un mayor interés por elevar los atributos del producto, su calidad y el servicio.

Décadas de éxito en la producción de automóviles no se traduce necesariamente en una capacidad de competir con éxito a nivel mundial. La empresa Ford lo percibió cuando en 1996 introdujo el modelo *Taurus* en el mercado japonés después de haber sido un gran éxito de ventas en Estados Unidos. La empresa había previsto unas ventas de 18.000 automóviles durante el primer año, pero en ese período sólo vendió 1.179 coches a los consumidores japoneses. Sin embargo, ese fue el mejor año para las ventas del *Taurus* en Japón. En el año 2000, sólo cuatro años después de su introducción, Ford anunció su intención de abandonar su comercialización en ese país. Previamente, Ford

hizo todo lo que sabía para introducir el modelo *Taurus* por primera vez en el extranjero. La compañía puso el volante en la parte derecha del coche para ajustarse a los conductores japoneses, cambio que costó 150 millones de dólares. Igualmente tuvo que invertir el tablero de control para el aire acondicionado y la radio con objeto de facilitar su manejo con la mano izquierda. Los asientos tuvieron que hacerse más bajos para adaptarlos a la estatura media de los conductores japoneses. De igual modo, Ford realizó prolongadas campañas de marketing para persuadir a los conductores japoneses para comprar el modelo. Pero no fue suficiente. A diferencia de otros mercados con los que estaba familiarizado, Ford no se percató de la existencia de detalles ‘no comunes’ en el mercado japonés, que, finalmente, perjudicarían sustancialmente a las ventas. Parece que Ford no consideró la longitud del coche y el rendimiento del combustible. La longitud del nuevo *Taurus* era de 16 pies y medio, demasiado largo para caber en muchos aparcamientos japoneses, a la par que dificultaba la maniobrabilidad en sus estrechas calles. El consumo de gasolina era otro asunto que preocupaba a los compradores japoneses. El Ford *Taurus* tenía un consumo medio de gasolina de 19 millas por galón en ciudad. Cuando el nuevo *Taurus* fue lanzado en el Japón, la gasolina en Tokio costaba cuatro dólares el galón. Ford no competía sólo en estilo, comodidad y seguridad, sino también en el coste en que incurrían los clientes al usar el coche².

Finalmente, el supuesto de lograr economías de escala significativas no considera tres aspectos críticos e interrelacionados. En primer lugar, la automatización de las fábricas favorece la producción de una variedad de productos en lotes pequeños, incluso unitarios a costes aceptables. En segundo lugar, el coste de producción es sólo un componente, muchas veces no crítico, del coste total del producto. En tercer lugar, la estrategia de una empresa no tiene que estar guiada únicamente por el producto; por ejemplo, lo puede estar por el potencial tecnológico, la imagen de marca o la fuerza de ventas.

Por supuesto, existen algunos riesgos asociados a una empresa global (Gupta y Govindarajan, 2001): a) disponer de unas pocas fábricas para abastecer todos los mercados nacionales, algunos de los cuales pueden estar a gran distancia de su base de operaciones, incrementa los costes de transporte y los aranceles; b) la concentración geográfica de cualquier actividad tiende a aislarla de sus mercados objetivos, lo que le impide responder rápidamente a los cambios y las necesidades de los clientes y c) depender de una única instalación para atender varios mercados puede erosionar la posición competitiva si surgen interrupciones en la producción.

Empresa transnacional. La empresa transnacional es geocéntrica en su orientación: reconoce similitudes y diferencias en las distintas regiones, por lo que piensa globalmente y actúa localmente. Tiene activos especializados dispersos e interdependientes. La empresa transnacional se esfuerza por optimizar las compensaciones entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje. Busca la eficiencia como un medio para alcanzar competitividad global. Reconoce la importancia de ofrecer una respuesta local, aunque como una herramienta que aporte flexibilidad a las operaciones internacionales. Las innovaciones se consideran el resultado de un largo proceso de aprendizaje organizativo, que incluye las contribuciones de todos los miembros de la empresa. Adicionalmente, el principio fundamental del modelo transnacional es que los activos y capacidades de una empresa se dispersan, teniendo en

² McNatti, R. (1999): “Tora, tora, Taurus”, *Business Week*, abril, pp. 12-16.

cuenta la localización más beneficiosa para cada actividad específica. Debido a esto, los gerentes evitan las tendencias tanto a concentrar actividades en una ubicación central (caso de la empresa global) como a dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación (caso de la empresa multilocal).

En la empresa transnacional moderna, las competencias nucleares no residen únicamente en el país de origen, sino que pueden desarrollarse en cualquiera de las operaciones globales que la empresa realice. Por lo tanto, el flujo de habilidades y de oferta del producto no debe ser unilateral, es decir, de la casa matriz a la filial extranjera. El flujo debe partir también de la filial extranjera hacia la matriz y de una filial extranjera a otra filial extranjera. A este proceso se le denomina aprendizaje global.

Tradicionalmente, las actividades principales que están ‘aguas abajo’ (por ejemplo, marketing y ventas) o cercanas al cliente tienden a estar descentralizadas en diferentes instalaciones para poder adaptarse a las condiciones de los mercados locales. Por otro lado, las actividades principales ‘aguas arriba’ (como, por ejemplo, logística y operaciones) o situadas más lejos de los clientes, tienden a estar concentradas en una instalación (o pocas, caso de ser necesario por exigencias técnicas). Esto se debe a que hay menos necesidad de adaptar estas actividades a los mercados locales y a que la empresa puede lograr economías de escala. Adicionalmente, muchas actividades de apoyo, como el sistema de información y aprovisionamiento, tienden a estar centralizadas para incrementar el potencial de las economías de escala. La figura 1 muestra las diversas necesidades para la integración global y la diferenciación nacional en las estrategias, responsabilidades funcionales y tareas de Unilever. Como muestra el diagrama de la izquierda, el negocio de detergentes ocupa una posición intermedia, donde requiere menos coordinación por parte de los directivos corporativos que los negocios de los productos químicos, aunque más que los productos de uso personal. En detergentes (diagrama del centro), la investigación está controlada desde la sede central, pero las decisiones de marketing están significativamente influenciadas por los directivos de las filiales. Entre las tareas de marketing (diagrama de la derecha), la sede central está más implicada en la política del producto, mientras que las decisiones de promoción local se delegan casi en su totalidad a la discrecionalidad de los gerentes de las filiales (Bartlett y Ghoshal, 1989).



Figura 1: Estrategia de Unilever (Bartlett y Ghoshal, 1989)

Una de las principales filosofías de la organización transnacional es mejorar la adaptación a todas las situaciones competitivas, así como lograr flexibilidad

aprovechando los flujos de comunicación y conocimiento de la organización. Una característica principal es la integración en la operativa mundial de las aportaciones únicas realizadas por todas las unidades. Debido a esto, una innovación conjunta entre la empresa matriz y una filial extranjera podría potencialmente conseguir el desarrollo de productos y servicios relativamente estandarizados e incluso flexibles, validados para multitud de mercados.

Existen riesgos y retos asociados con la empresa transnacional (Gupta y Govindarajan, 2001): a) la elección de una localización geográfica aparentemente óptima no garantiza que la calidad y el coste de los *inputs* sean los óptimos y b) aunque la transferencia de conocimiento puede ser una fuente clave de ventaja competitiva, no sucede automáticamente. Para que tenga lugar la transferencia de conocimiento de una filial a otra, es importante para la fuente de conocimiento, las unidades objetivo y la empresa matriz reconocer el valor potencial de ese *know-how* único. Dado que puede haber distancias geográficas, lingüísticas y culturales significativas separando a las filiales, puede llegar a ser muy difícil conseguir esa potencial transferencia de conocimiento.

2. MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN

Las industrias globales se definen como aquéllas donde la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada por su posición en otros países, y viceversa. Los cuatro motores (o condiciones subyacentes) que determinan el potencial de globalización de un industria son las siguientes (Yip, 1992): a) motores de la globalización del mercado, b) motores de la globalización de costes, c) motores gubernamentales de la globalización y d) motores competitivos de la globalización.

Motores de la globalización del mercado. Los motores del mercado dependen de la naturaleza del comportamiento del cliente y de la estructura de los canales de distribución. Algunos de ellos son:

1. Necesidades comunes de los clientes. Son aquellos factores que determinan si las necesidades de los clientes son similares en diferentes países, incluyendo el desarrollo económico, el clima, el entorno y la cultura.
2. Clientes y canales globales. Los clientes globales compran en forma centralizada o coordinada para un uso descentralizado. Su existencia influye en la oportunidad o necesidad de participación en el mercado global, de productos y servicios globales, localización de la actividad global y marketing global. Para servir a sus clientes globales el negocio tiene que estar presente en los principales mercados de dichos clientes.
3. Marketing trasladable. Ciertos elementos del marketing, como el nombre de marca y la estrategia de precios, se pueden transferir a otros mercados. Esto implica que estos elementos se pueden usar efectivamente tanto para erigir como para reducir barreras.
4. Países líderes. Los países líderes son las naciones donde ocurren la mayoría de las innovaciones en determinada industria; por ejemplo, Japón es líder en electrodomésticos y Alemania en equipo de control industrial. Es posible que la innovación de productos o procesos tienda a ocurrir en unos pocos países líderes o en uno sólo. En tal caso, es imperativo para los competidores globales participar en esos países líderes a fin de ponerse en contacto con las fuentes de innovación.

Motores de la globalización de costes. Los impulsores de la globalización de costes dependen de la economía del negocio. Estos impulsores influyen particularmente en las decisiones acerca de la ubicación de la producción, así como en la participación en el mercado global y las decisiones acerca del desarrollo de productos globales. Algunos de estos impulsores son los siguientes:

1. Economías de escala y alcance globales. Las economías de escala globales se aplican cuando los mercados de un solo país no son lo suficientemente grandes como para que los competidores alcancen la escala óptima. La industria electrónica ha sido uno de los ejemplos más visibles de esta situación. En muchos casos es posible obtener economías de alcance, aprovechando las instalaciones y procesos de una sola unidad operativa para producir una variedad más amplia de mercancías o servicios con o sin economías de escala.
2. Curva de aprendizaje pronunciada. Una curva de aprendizaje pronunciada junto con la concentración de actividades puede resultar en una ventaja significativa en costes.
3. Eficiencias globales de abastecimiento. Las ventajas se derivan de la coordinación de las actividades de abastecimiento de materias primas y componentes.
4. Logística favorable. Una relación favorable de valor de venta y costes de transporte mejora la capacidad para concentrar la producción y aprovechar las ventajas de las economías de escala. Otros factores de logística importantes son que los productos no sean perecederos, que no haya urgencia de tiempo y que haya poca necesidad de situarse cerca de los clientes.
5. Diferencias de costes entre países. Esto se basa en las teorías clásicas de las diferencias en el coste de factores que existen y pueden explotar las empresas para lograr una ventaja comparativa. A la par de diferencias en el coste de los factores, las diferencias en los tipos de cambio también tienen una influencia importante en los costes absolutos y en la estabilidad de los mismos.
6. Altos costes de desarrollo de productos. Los altos costes de desarrollo de un producto, en relación con el tamaño de los mercados locales, también son un impulsor de la globalización. Estos costes se pueden reducir con el desarrollo de unos cuantos productos globales o regionales.
7. Tecnología rápidamente cambiante. Los cambios que ocurren con rapidez en la tecnología para los productos o procesos conducen a altos costes de desarrollo del producto, lo que aumenta su potencial de globalización.

Motores gubernamentales de la globalización. Las reglas establecidas por los gobiernos nacionales pueden afectar la toma de decisiones de la estrategia global. Estas reglas/políticas incluyen:

1. Políticas comerciales favorables. Los aranceles y cuotas, las barreras no arancelarias, los subsidios a las exportaciones, los requisitos de contenido local, las restricciones al comercio de divisas y flujo de capitales, las restricciones a la propiedad y los requisitos respecto a la transferencia de tecnología son algunos de los medios que pueden usar los gobiernos para influir en el comportamiento de las empresas. Estas políticas pueden provocar un impacto negativo considerable para la estandarización de productos y programas de marketing.
2. Normas técnicas compatibles. Las diferencias en las normas técnicas entre países también afectan el grado de estandarización de los productos.
3. Regulaciones comunes de mercado. Las restricciones a varias actividades de comercialización pueden ser igualmente una barrera para el uso de enfoque de

marketing uniformes. Por ejemplo, las restricciones al uso de ciertas clases de medios de publicidad, diferencias en los contenidos publicitarios, como alusiones al sexo, publicidad comparativa, etc.

4. Competidores oficiales. La presencia de competidores oficiales es un acicate al desarrollo de planes globales como una manera de contrarrestar las ventajas de los mercados nacionales protegidos.
5. Clientes oficiales. La presencia de clientes oficiales puede ser una barrera a la globalización, ya que dichos clientes generalmente favorecen a los proveedores nacionales.
6. Intereses del gobierno anfitrión. Los gobiernos anfitriones desean relaciones locales de dependencia en las principales industrias estratégicas, así que no permite que tales industrias dependan de proveedores extranjeros.

Motores competitivos de la globalización. Los impulsores competitivos aumentan el potencial de globalización de su industria y la necesidad de una respuesta sobre los niveles de estrategia global. Entre estos impulsores se encuentran.

1. Alto nivel de exportaciones e importaciones. Los altos niveles de importaciones y exportaciones de productos y servicios terminados o intermedios elevan el potencial de globalización de sus industrias y estimulan la necesidad de respuesta con palancas de estrategia global.
2. Competidores de diferentes continentes y países. La competencia global entre rivales de diferentes continentes tiende a ser cada vez más severa.
3. Países interdependientes. Este efecto proviene de compartir actividades. La interdependencia competitiva entre países a través de empresas conjuntas (*joint ventures*) puede ayudar a subsidiar ataques a competidores en diferentes países. Esto puede estimular una mayor coordinación de esfuerzos entre los competidores para contrarrestar estos subsidios.
4. Competidores globalizados. Cuando los competidores explotan el potencial de globalización de la industria, la empresa necesita igualarlos o superarlos.

Una industria global integra las actividades de la empresa sobre una base mundial para tener en cuenta los nexos entre naciones y tratar a todo el mundo como un solo mercado sin fronteras. Ello requiere algo más que la transferencia de activos intangibles entre países.

3. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

La ventaja comparativa se apoya en la idea de la especialización y el intercambio. La ventaja nacional describe los factores locales que potencian la internacionalización de las empresas.

3.1. Ventaja comparativa

Adam Smith, en su obra clásica *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), desarrolló el concepto de *ventaja absoluta*: un país goza de una ventaja absoluta cuando produce y exporta un producto a un coste más bajo que otro país o cuando es el único país que ofrece ese producto. También consideró que el comercio incrementaba la riqueza de las naciones. De acuerdo con Smith, los países deben especializarse en la producción de mercancías para las que tengan una ventaja absoluta y, posteriormente, intercambiar estos productos por artículos producidos en otros países.

En su trabajo de 1817, titulado *On the Principles of Political Economy and Taxation*, David Ricardo demostró que, incluso cuando un país tenga frente a otro una ventaja absoluta en todos los bienes (es decir, cuando pudiera producir todos los bienes con costes más bajos), ambos podrían salir beneficiados del comercio, siempre que cada país se especializase en aquel bien en el que tiene una *ventaja comparativa*, es decir, aquel cuyo coste, en relación con los de otros bienes, es más bajo que en el país rival. Así pues, de acuerdo con la teoría de la ventaja comparativa, un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir de otros países aquellos que produzca de manera menos eficiente, incluso cuando, en ocasiones, esto represente adquirir bienes extranjeros cuya producción nacional resulte menos costosa.

Supongamos que dos países A y B producen los bienes X e Y, utilizando únicamente el factor trabajo (figura 2). El país A tiene una ventaja absoluta frente al país B en la producción de los bienes X e Y. La teoría de la ventaja absoluta señalaría que, en este caso, lo mejor es que el país A produzca (y exporte) los dos bienes y el país B los importe. Ahora bien, el país A tiene una ventaja comparativa en la producción del bien X, ya que la ratio de costes es 8:12, mientras que la ratio del bien Y es de 9:10. Por tanto, si el país A se especializa en el producto X de acuerdo con su ventaja comparativa de costes, por cada unidad del bien Y que deja de producir puede tener (9:8) 1,125 unidades del bien X. Si la relación de intercambio entre el bien X y el bien Y es de 1:1, el país A puede intercambiar 1,125 unidades del bien X por 1,125 unidades del bien Y, es decir, el país A puede tener una unidad del bien Y producido por el mismo o 1,125 indirectamente. Por otra parte, a pesar de su inferioridad absoluta, el país B puede beneficiarse simultáneamente del comercio. Por cada unidad del bien X que deja de producir, le quedan libres 12 horas de trabajo para producir 1,2 unidades del bien Y (12:10). Intercambiándolo, puede convertirlo en 1,2 unidades del bien X.

	Horas de trabajo necesarias para producir una unidad del	
	Bien X	Bien Y
País A	8	9
País B	12	10

Figura 2: Ejemplo sobre ventaja comparativa

En suma, la teoría de Ricardo de la ventaja comparativa establece que, aunque un país sea capaz de producir todos sus bienes y servicios a menor coste que otro país, el comercio beneficia a ambos: deben considerarse los costes comparativos no absolutos. En otras palabras, los países deben concentrar sus esfuerzos en producir bienes que tengan una ventaja comparativa sobre otros países y exportar esos bienes a cambio de importar otros que tengan una ventaja comparativa en sus países de origen. En consecuencia, la ventaja comparativa estimula el comercio. Cuando los países permiten que sus ciudadanos comercien con los bienes y servicios, sin regulación del gobierno, se presenta el caso del libre comercio, es decir, la política que permite que los habitantes de un país compren y vendan donde mejor les parezca, sin restricción alguna. La situación contraria se ha denominado proteccionismo, que consiste en la protección que

hace un país de las industrias nacionales contra la competencia extranjera imponiendo barreras artificiales, como aranceles y cuotas. En suma, la teoría de la ventaja comparativa sostiene que las naciones pueden mejorar el bienestar de su población a través del comercio internacional. Una nación podría en realidad alcanzar niveles de consumo más allá de lo que puede producir ella sola.

3.2. Teoría de Heckscher-Ohlin

La teoría dominante y ampliamente aceptada hoy día sobre lo que determina los patrones comerciales de las naciones surgió en Suecia. Eli Heckscher, famoso historiador económico sueco, formuló la idea central en un breve artículo publicado en 1919. Una clara explicación general fue desarrollada y publicada en 1933 por un discípulo, Bertil Ohlin (premio Nobel de Economía en 1977).

Ambos argumentaron que la ventaja comparativa se apoya en las diferencias ocasionadas por la dotación relativa de los factores de producción nacionales. Es decir, el grado en que un país ha sido favorecido con recursos tales como tierra, trabajo y capital. Los países tienen una dotación relativa de factores distinta, lo que explica las diferencias en sus costes. Cuanto más abundante es un factor, menor es su coste. La teoría de Heckscher-Ohlin predice que los países exportarán aquellos bienes que hacen uso intensivo de los factores localmente abundantes, e importarán bienes que hacen uso intensivo de los factores localmente escasos.

Paul Samuelson (premio Nobel de Economía en 1970) dedujo las condiciones matemáticas bajo las cuales la teoría de Heckscher-Ohlin era estrictamente correcta. En su demostración consideró los siguientes supuestos: a) la teoría asume dos países, dos productos y dos factores de producción; b) las ofertas de factores están dadas para cada país, pleno empleo, y movilidad entre sectores dentro de cada país, pero inmovilidad entre países; c) las pautas de consumo en los dos países son idénticas y d) ambos países usan la misma tecnología, caracterizada por rendimientos a escala constantes.

Si no hay diferencias en tecnología o productividad de factores, son los precios de los factores los que determinan las diferencias en los costes. Estos precios vienen determinados por las dotaciones de mano de obra y capital que el país tiene. Así pues, la teoría de la dotación relativa de los factores establecía que un país debería especializarse en la producción y exportación de los productos que usan intensivamente el factor del que posee una abundancia relativa.

- Un país que tiene una abundancia de trabajo (en relación al capital) debe especializarse en la producción de bienes intensivos relativamente en trabajo. Luego debe exportar esos bienes intensivos en trabajo a cambio de bienes intensivos en capital.
- Un país que tiene una abundancia de capital (en relación al trabajo) debe especializarse en la producción de bienes relativamente intensivos en capital. Luego debe exportar esos bienes intensivos en capital a cambio de importar bienes intensivos en trabajo.

Paradoja de Leontief. Con base en la teoría de Heckscher-Ohlin, Wassily Leontief (premio Nobel de Economía en 1973) postuló que puesto que Estados Unidos era relativamente abundante en capital, en comparación con otras naciones, debería ser un exportador de bienes intensivos en capital y un importador de bienes intensivos en mano

de obra. Para su sorpresa descubrió que las exportaciones estadounidenses eran menos intensivas en capital que las importaciones. Puesto que este resultado difería de las predicciones propias de la teoría, llegó a conocerse como la paradoja de Leontief. Las últimas investigaciones en torno a la teoría de Heckscher-Ohlin tienden a confirmar la paradoja de Leontief.

Nadie tiene la respuesta a la paradoja. Una posible explicación consiste en que Estados Unidos tiene una ventaja especial en la producción de nuevos bienes fabricados mediante tecnologías innovadoras. Tales productos pueden ser menos intensivos en capital que los productos cuya tecnología ha tenido tiempo de madurar y volverse adecuada para la producción masiva. Por lo tanto, Estados Unidos puede estar exportando bienes que utilizan una mano de obra calificada y una actividad empresarial innovadora, de manera simultánea a su importación de bienes que utilizan grandes cantidades de capital. Estudios empíricos más recientes tienden a confirmar esta posible explicación. Así pues, el debate se centró en la necesidad de distinguir diferentes tipos de mano de obra y capital. Por ejemplo, varios estudios intentaron separar factores de mano de obra en trabajo capacitado y no capacitado. Estos estudios han seguido mostrando resultados más consistentes con lo que la teoría de las proporciones de factores anticiparía para los patrones de comercio del país.

No obstante, la teoría que los economistas consideraban bastante limitada –es decir, la teoría ricardiniana en relación con la ventaja comparativa– en realidad predice los patrones comerciales con mayor exactitud. La mejor solución a este dilema parece ser el retorno a la idea de Ricardo en cuanto a la influencia que las diferencias internacionales de productividad tienen sobre los patrones comerciales.

3.3. Ciclo internacional del producto

La teoría del ciclo del producto tiene una orientación que abarca tanto la oferta (desarrollo de un producto y coste de producción) como la demanda (niveles de ingreso de los consumidores). Según Vernon (1966), el ciclo internacional del producto abarca tres etapas: innovación, madurez y estandarización.

Etapas 1: Innovación. La innovación puede tener lugar en cualquier país. Sin embargo, es habitual que surja en alguna de las naciones más desarrolladas del mundo; principalmente en Estados Unidos. Los compradores de estos países disfrutaban de elevados ingresos *per cápita* y desean mejorar su nivel de vida. Son, por tanto, receptivos a nuevos productos, que cubran necesidades que hasta ahora no han sido satisfechas. Por lo que respecta a la oferta, son las empresas de países avanzados las que disponen de la tecnología, los conocimientos y el capital necesarios para desarrollar nuevos productos que satisfagan, en principio, las demandas de su mercado doméstico. Igualmente, la empresa suele iniciar la producción de las primeras unidades allí donde se ha producido la innovación, que, normalmente, es su país de origen, aunque esta ubicación no sea la de menor coste. Esto es así por varias razones (Vernon, 1966):

- En la fase de introducción de un producto existe incertidumbre acerca de las dimensiones finales del mercado. Por otra parte, es muy probable que aparezcan problemas técnicos y que sea necesario hacer modificaciones en el producto. Por consiguiente, la principal preocupación de la empresa es lograr una comunicación fluida entre las diferentes partes implicadas en la difusión del producto (clientes, proveedores e, incluso, competidores) que permitan la

evolución favorable del mismo, no el coste que ello suponga. La comunicación entre la empresa y el mercado es, pues, de suma importancia en esta primera fase.

- Los productores se interesan en esta etapa por el grado de libertad que poseen para cambiar sus *inputs*. Mientras no pueda fijarse por adelantado y con seguridad el carácter de estos *inputs*, el cálculo del coste debe tener en cuenta la necesidad general de flexibilidad en el proceso de elegir la localización de la fábrica.
- En el caso de que la dirección pudiese elegir la localización, tendría grandes dificultades para determinar el lugar que ofrece los menores costes de fabricación y distribución.
- En el lado de la oferta, las empresas innovadoras reconocen mejor las preferencias y necesidades de su entorno y, por tanto, dirigirán a ellos sus energías con objeto de satisfacerlas.
- Del lado de la demanda, en estas primeras etapas del nacimiento de un producto, la elasticidad del precio es generalmente baja. Así, las consideraciones de coste pueden ser menos importantes que persuadir a los clientes a adoptar el nuevo producto. Los primeros consumidores de un nuevo producto no son muy sensibles al precio (sobre todo, si su poder adquisitivo es elevado, como es el caso de los países avanzados).

El producto es diseñado, fabricado y comercializado inicialmente en Estados Unidos. En el inicio, la producción es muy intensiva en capital y mano de obra calificada. Al cabo de un tiempo, Estados Unidos empieza a exportar el producto a otros países avanzados como Vernon los clasificó. Estos países tienen el ingreso *per capita* suficiente para adquirir el producto que aún está en la etapa de innovación, en la que tenía un precio relativamente alto. Estos otros países avanzados comienzan igualmente su propia producción pero continúan siendo importadores netos. Sin embargo, unas cuantas exportaciones se abren camino hacia los países menos desarrollados.

A medida que se expande la demanda de un producto suele producirse un cierto grado de estandarización o, lo que es lo mismo, de aceptación creciente de ciertas normas generales del producto. Esto no significa que terminen los esfuerzos para la diferenciación del producto. Por el contrario, tales esfuerzos pueden aún intensificarse a medida que los competidores tratan de eludir la competencia directa. La estandarización abre posibilidades a las economías de escala. Si el producto tiene una alta elasticidad de la demanda, o si existe un sustituto satisfactorio de la mano de obra cara, la demanda empezará a crecer con gran rapidez en países relativamente avanzados.

Así pues, a corto o medio plazo, el producto se demandará en los mercados internacionales, dando lugar a la etapa de introducción exterior. Una elección natural es dirigirse, en primer lugar, a otras naciones avanzadas, con necesidades y niveles de poder adquisitivo similares a los del país innovador. A medida que la etapa evoluciona, las exportaciones de este país aumentan y los costes de producción de las empresas innovadoras se reducen sustancialmente debido a las economías de escala. Gracias a su ventaja tecnológica, que impide que las empresas locales puedan competir en los mercados extranjeros a los que la empresa innovadora se dirige, esta actúa en condiciones de monopolio y vende sus innovaciones a elevados precios en estos mercados.

Etapas II: Madurez. En el modelo de Vernon (1966), que se muestra en la figura 3, el producto progresará rápidamente al estado de madurez y se hará internacional debido a las siguientes razones: (a) hay disponible más información acerca de los mercados, por lo que las oportunidades para la estandarización llegan a ser más factibles; (b) las presiones competitivas fuerzan a los competidores a buscar valor para los clientes, disminuyendo el coste de producción y (c) cuando llega a los primeros adoptantes, se incrementa la elasticidad del precio.

Una vez que el mercado se expande en un país avanzado, las empresas empezarán a preguntarse si ha llegado el momento de asumir el riesgo de establecer una instalación productiva local. Vernon sostiene que la empresa enfrenta una decisión crítica en esta etapa, o perder participación de mercado ante fabricantes con sede en el extranjero que usan mano de obra de menor coste, o invertir en el exterior para mantener su participación de mercado al explotar las ventajas comparativas de los factores de costes en otros países. Esta es una de las primeras explicaciones teóricas de cómo el comercio y la inversión van juntas.

Mientras el coste marginal de producción más el coste de transporte de los bienes exportados desde el país innovador sea menor que el coste medio de producción potencial en el mercado de importación, cabe suponer que los productores innovadores se abstendrán de invertir (en el cálculo hay que tener en cuenta que los costes de los factores son distintos en ambos países). Las fuerzas que provocan que una empresa localice su producción en el extranjero son las siguientes: a) buscar la escala mínima eficiente en otro lugar, b) anticiparse a posibles competidores, c) exigencias del gobierno local y d) nivel de protección arancelaria esperado en el futuro.

La etapa de madurez se caracteriza por dos factores fundamentales. El primero de ellos se basa en que, dado el grado de difusión del producto, los costes de producción y distribución pasan a ser un factor relevante. A medida que el producto madura y su demanda aumenta, resulta más fácil la comparación entre la oferta de las diferentes empresas, por lo que los consumidores darán mayor importancia al precio de venta. Adicionalmente, la madurez del producto facilita que los conocimientos y capacidades especiales de la empresa innovadora sean compartidos con otros productores, tanto en su país de origen como en otros países, con lo que el temor a la competencia en precios se hace cada vez más real. En segundo lugar, la demanda en algunos países extranjeros crece lo suficiente como para que la producción local pueda alcanzar la dimensión necesaria para disfrutar de economías de escala y convertirse en un competidor del productor innovador. Los países que hasta el momento se situaban entre los importadores de la empresa comienzan a plantearse la producción local como medio de abastecer el mercado. Este planteamiento se ve, frecuentemente, reforzado por las políticas proteccionistas desarrolladas por los gobiernos de estas naciones.

Conforme el producto avanza a la segunda etapa, la etapa de madurez del producto, la capacidad de producción se extiende con rapidez en otros países avanzados. Las variaciones competitivas empiezan a aparecer conforme la tecnología básica del producto se vuelve más conocida y la necesidad de mano de obra calificada en su producción disminuye. Eventualmente, estos países avanzados también se convierten en exportadores netos del producto cerca del final de la etapa. Los países menos desarrollados empiezan su propia producción, aunque siguen siendo importadores netos. Mientras, el menor coste de producción de estos competidores crecientes convierte a

Estados Unidos en un importador neto. La ventaja competitiva de la producción y la exportación está cambiando con claridad entre países en este momento.

Etapas 3: Estandarización. Durante la etapa de estandarización o imitación mundial las exportaciones del país innovador caen. Los factores que caracterizan esta etapa son la estandarización del producto y la competencia en precios (Vernon, 1966). El objetivo principal de todas las empresas del sector es producir al menor coste posible. Durante esta etapa aparecen desventajas comparativas para el país innovador, cuyas ventas a escala mundial disminuyen. Las principales causas de esta disminución son las siguientes:

- Las naciones avanzadas son ahora totalmente autosuficientes y su nivel de importación es casi nulo.
- Las plantas localizadas en estos países alcanzan una elevada eficiencia en la producción, lo que les permite sustituir al innovador en sus exportaciones hacia las naciones menos desarrolladas, cuya demanda no crece lo suficiente como para absorber las ofertas de todos los países avanzados. Los países en vías de desarrollo dividirán sus compras entre los diferentes oferentes, de forma que cada uno de ellos, incluyendo el innovador inicial, dispondrá únicamente de una pequeña cuota del mercado. La caída del mercado afecta a las economías de escala que poseía la empresa innovadora, con lo que sus costes de producción comenzarán a crecer.
- Dado el grado de estandarización del producto, los países en vías de desarrollo pueden instalar sus propias plantas de producción, lo que les permite elaborar localmente versiones más simples del producto. La desventaja comparativa surge para el innovador inicial porque el producto ya no es una innovación intensiva en capital o en tecnología, sino un producto estandarizado intensivo en mano de obra. Este factor productivo resulta mucho más barato en los países en vías de desarrollo que en el innovador.

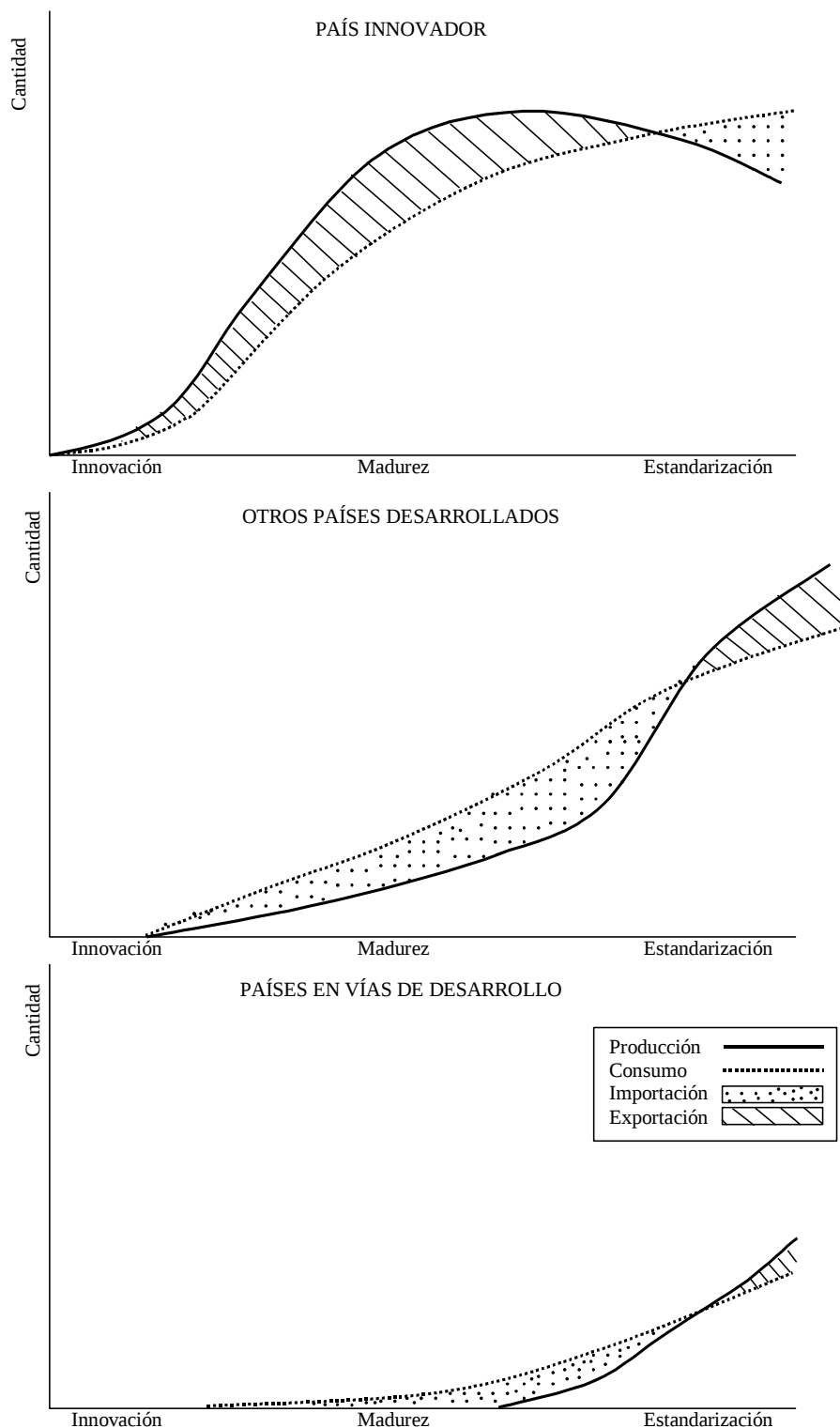


Figura 3: Ciclo internacional del producto (Vernon, 1966)

Los productos y procesos productivos susceptibles de entrar en la etapa de estandarización del modelo de Vernon (1966) son: a) intensivos en mano de obra, b) con elevada elasticidad precio, c) no tienen economías externas, d) pueden almacenarse sin miedo a la obsolescencia y e) su valor es alto comparado con su peso o dimensión. Así pues, en la etapa de estandarización del producto la ventaja comparativa de

producción y exportación cambian a los países menos desarrollados. El producto ahora es uno de producción relativamente masiva que puede ser elaborado con mano de obra cada vez menos calificada. Estados Unidos sigue reduciendo la producción doméstica e incrementando las importaciones. Los otros países avanzados siguen produciendo y exportando, aun cuando las exportaciones llegan a su pico conforme los países menos desarrollados extienden la producción y se convierten en exportadores netos ellos mismos. El producto ha cubierto su curso o ciclo de vida.

Para evitar verse relegada en el mercado, la empresa innovadora debería pasar de producir versiones simples del modelo a versiones más sofisticadas que diferencien su producto. De esta forma, la empresa no se ve obligada a competir agresivamente en precios para poder sobrevivir, es decir, las empresas del país innovador deben seguir innovando si no desean desaparecer del mercado.

Este ciclo de vida del producto puede alargarse o acortarse por motivos generados dentro de la propia empresa o por razones ajenas a ella:

- Los altos aranceles y los costes de fletes y cargas pueden alargar el ciclo, retrasando la fase en la que se produce la competencia por las importaciones del propio país innovador.
- En las industrias en las que las economías de escala requieren un volumen de producción muy elevado, se retrasará la fase en la que pueden aparecer los competidores en los mercados extranjeros.
- La capacidad de la empresa para responder a las necesidades y requisitos del mercado y para realizar modificaciones y variaciones del producto también es un factor influyente en la duración de cada una de las fases.

La aplicación de este modelo sólo es factible en el caso de productos que satisfagan necesidades o demandas homogéneas en todos los lugares del mundo (a excepción de los productos relacionados con el clima y los recursos naturales), por lo que los productos industriales suelen ajustarse con mayor frecuencia al ciclo descrito que los productos de consumo ajustados a las demandas específicas de los clientes de diferentes países.

Por otra parte, a lo largo de este ciclo del producto, los países de producción, consumo, exportación e importación, se identifican por sus niveles en intensidad de mano de obra y capital, no por empresas. Vernon señaló que bien podrían ser las mismas empresas las que están moviendo la producción de Estados Unidos a otros países avanzados y a países menos desarrollados. La ubicación cambiante de la producción fue fundamental en los patrones cambiantes del comercio, pero no necesariamente en la pérdida de participación de mercado, rentabilidad o competitividad de las empresas. El país de ventaja comparativa podría cambiar.

La teoría del ciclo de vida del producto fue muy importante porque explica la inversión internacional. No sólo reconoce la teoría la movilidad del capital entre países (rompiendo la suposición tradicional de la inmovilidad de los factores), también cambió el enfoque del país al producto.

La teoría del ciclo del producto tiene muchas limitaciones. Obviamente es más apropiada para los productos basados en la tecnología. Estos son los productos que es más probable que experimenten los cambios en el proceso de producción al crecer y

madurar. Otros productos, ya sea basados en recursos (como los minerales) o servicios (que utilizan capital, pero en mayor grado en la forma de capital humano), no son caracterizados con tanta facilidad por las etapas de madurez. Y la teoría del ciclo del producto es más relevante para productos que eventualmente caen víctimas de la producción masiva y, por tanto, mano de obra barata.

Indicios recientes evidencian, sin embargo, que las empresas están creando nuevas vías para la internacionalización del producto. En los años setenta, cada vez con mayor frecuencia, las empresas multinacionales fabricaban y comercializaban sus innovaciones en sus plantas extranjeras, en lugar de hacerlo en las de su país de origen. Asimismo, comenzaron a desarrollar innovaciones por medio de la colaboración entre investigadores pertenecientes a sus filiales extranjeras, de forma que en muchas ocasiones la comercialización de los nuevos productos tomó el camino inverso: esto es, desde los mercados foráneos al mercado doméstico. A este respecto, un estudio efectuado en 29 laboratorios en ultramar de empresas norteamericanas reveló que, a finales de los años 70, más del 40 por ciento de sus gastos de I+D era consecuencia de tecnologías que habían sido posteriormente transferidas a los Estados Unidos (Mansfield, 1984).

En el actual entorno enormemente competitivo, la empresa ya no puede plantearse la posibilidad de ir penetrando, poco a poco, en los distintos mercados (primero, en una región y, luego, en otra) o de utilizar la política de un precio inicialmente elevado. Al contrario, debe introducir los productos al mismo tiempo en los mercados de la tríada (Estados Unidos, Europa y Japón), con el objetivo de tomar posiciones competitivas duraderas y obtener las ventajas del primer entrante.

El ciclo de vida del producto internacional es básicamente un modelo de ‘filtración’ del comercio mundial y la inversión. Los productos se inventan e introducen inicialmente en los mercados de los países de renta alta y, con posterioridad, en los países de renta mediana y, más tarde, en los de renta baja.

Una alternativa al enfoque de la filtración, o modelo cascada, es el método de ‘la ducha’ (Ohmae, 1985b). Esta estrategia consiste en desarrollar un producto e introducirlo simultáneamente en los mercados mundiales. Este modo de entrada facilita una pronta penetración en una serie de mercados y permite a la empresa adquirir experiencia rápidamente, lo que propicia, a su vez, alcanzar economías de escala. Esto puede ser especialmente deseable si el producto o servicio en cuestión es innovador o representa un adelanto tecnológico significativo para evitar que se adelanten otras empresas. La diferencia entre los dos métodos empieza con las suposiciones acerca de la naturaleza de los mercados mundiales. La estrategia de cascada, que es obsoleta, da por sentado que los mercados se desarrollan sucesivamente a lo largo del tiempo. El método de ducha reconoce que vivimos en una aldea global y las oportunidades del mercado se desarrollan simultáneamente alrededor del globo.

3.4. Ventaja nacional

Algunos investigadores consideran que una empresa obtiene ventajas competitivas de la localización. En este sentido, Porter (1990) llegó a la conclusión de que hay cuatro grandes atributos del entorno, que, de forma individual y como sistema, configuran el carácter competitivo de una empresa: los denominó el diamante de la ventaja nacional.

En efecto, estos atributos determinan conjuntamente el terreno de juego en el que operan los sectores de actividad de cada país. Son los siguientes: a) condiciones de los factores de producción, b) condiciones de la demanda, c) sectores afines y auxiliares y d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa (figura 4).

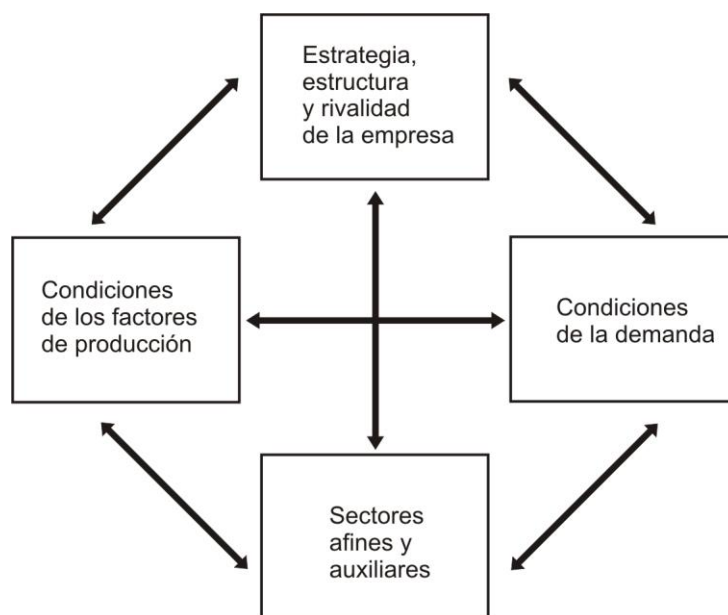


Figura 4: Diamante de la ventaja nacional (Porter, 1990)

Condiciones de los factores de producción. Los factores de producción (recursos naturales, trabajo, capital y conocimiento) establecen los cimientos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ahora bien, mano de obra abundante o fuentes locales de materia prima no constituyen una ventaja para los sectores que hacen uso intensivo del conocimiento. Por ejemplo, un sector dinámico, caracterizado por una amplia base tecnológica, que le permite innovar continuamente, debe acceder con facilidad a una mano de obra muy cualificada si pretende aprovechar dicho factor para lograr una ventaja competitiva. Este recurso ni se hereda ni surge como consecuencia de un proceso de generación espontánea, sino que se obtiene a través de inversiones en instituciones dedicadas a la creación y formación en conocimiento industrial específico y en talento. Las infraestructuras de apoyo de un país, entre las que destacan las de carácter educativo, los laboratorios de investigación y las tecnologías de la información y las comunicaciones son depósitos de conocimiento tecnológico y de mercado. De estos depósitos surgen ideas para el desarrollo de nuevos productos, transformándose, en consecuencia, en una fuente de ventaja competitiva (Porter, 1990). Ello es así porque una parte importante de ese conocimiento es tácito y, en consecuencia, se transfiere mejor en persona, lo que favorece a las empresas locales en detrimento de las que no están localizadas en la zona y, por tanto, con dificultades para acceder al mismo.

LECTURA 2: LOS CLUSTER ATAN A LAS EMPRESAS

Las empresas suelen aglomerarse en determinadas localizaciones para estar cerca de otras empresas, cuyas capacidades necesitan combinar con las suyas propias. El Grupo Itema está en Bérgamo (Italia), uno de los distritos más prósperos. Las tres marcas de telares que fabrica Itema (Somet, Vamatex y Sulzer) hacen de ella la fabricante de maquinaria textil más importante del mundo. Han vendido e instalado en todo el planeta alrededor de un cuarto de millón de telares y facturaron 962 millones de dólares en 2003. Muchas de las piezas que constituyen un telar se adquieren a proveedores, lo que supone

alrededor de un 80 por ciento del valor de una máquina. Dichas piezas provienen de 380 proveedores, italianos en su mayoría, de los cuales casi un 70 por ciento están radicados en zonas próximas a las factorías de Itema en Bérgamo. A fin de aumentar sus ventas de telares en China, que es el mercado para maquinaria textil que está creciendo con mayor rapidez en todo el mundo, Itema necesitaría poder fabricar al menos algunos de sus modelos cerca de donde están sus clientes chinos. Pero resulta que no se encuentra en China, ni en ningún otro país, la aglomeración de proveedores especializados y muy cualificados que ella tiene a su alrededor en Bérgamo, de modo que cualquier expansión de la producción en el extranjero se anuncia difícil y lenta, y no digamos el traslado de la producción.

Fuente: Berger, S. (2005): *How We Compete –What Companies Around the World Are Doing to Make It in Today's Global Economy*, Currency/Doubleday/Random House, Nueva York.

De todos modos, no es tan importante para una nación disfrutar de factores productivos en un momento del tiempo, como la velocidad y la eficacia con que los crea. Sin embargo, ninguna nación puede crear todo tipo de factores: debe especializarse. Por ejemplo, las fortalezas de Estados Unidos y Reino Unido en industria farmacéutica y *software* reflejan la concentración de sus dotaciones de capital humano en licenciados, mientras que las fortalezas alemana y japonesa en automóviles, maquinaria e ingeniería de producción reflejan la dotación acumulativa de operarios y técnicos (Patel y Pavitt, 1994). A su vez, las desventajas comparativas de un país pueden incentivar a las empresas a innovar, lo cual resulta acorde con la máxima de que la necesidad agudiza el ingenio. Un buen ejemplo es Japón, cuya base industrial quedó destruida durante la Segunda Guerra Mundial, y que, sin apenas recursos naturales, logró convertirse en una potencia tecnológica.

Condiciones de la demanda. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más refinados y exigentes del mundo (Porter, 1990). Lo realmente importante de la demanda de un país es su carácter, mucho más incluso que la magnitud de la misma. Así, por ejemplo, los países con consumidores exigentes empujan a las empresas a cumplir con estándares de calidad más elevados, a mejorar los productos y servicios actuales y a crear productos y servicios innovadores. La presión de los consumidores se presenta, de este modo, como un reto para las industrias de un país. Esto le ayuda a anticiparse mejor a las condiciones de la futura demanda global, antes incluso de que países competidores sean conscientes de la necesidad de tales productos y servicios. Por ejemplo, la preocupación de Suecia por los minusválidos generó una industria competitiva centrada en necesidades especiales. No obstante, la demanda no es automática. En algunos casos, los fabricantes puede que no sean capaces de detectar las necesidades del mercado sin un contacto reiterado con los clientes, debido a la naturaleza tácita de una parte del conocimiento del mercado (Afuah, 1998). En consecuencia, no sólo la demanda de los clientes, sino también su presencia en lugares próximos, induce la innovación en la empresa.

Sectores afines y auxiliares. Los sectores relacionados y de apoyo permiten a las empresas gestionar con mayor eficiencia los *inputs*. Por una parte, una base competitiva de proveedores ayuda a las empresas a obtener *inputs* con métodos eficientes tanto en tiempo como en coste, con lo que pueden mejorar la productividad. Las relaciones cercanas con el proveedor, por otra parte, facilitan la creación de una ventaja competitiva a través de alianzas para el desarrollo tecnológico, a la vez que favorecen el continuo intercambio de conocimiento operativo (Porter, 1990). El conocimiento tecnológico que sustenta el uso de algunos componentes y equipos es principalmente tácito. Explotarlo requiere una interacción personal y frecuente con los proveedores. Es

por ello que tal interacción es menos costosa y más probable cuando dichos fabricantes son domésticos (Afuah, 1998).

También los sectores afines facilitan el logro de ventajas competitivas, a la par que aportan ideas sobre nuevos productos y mejoras de los actuales. La historia de los países con sectores agrícolas muy productivos indica con claridad que las principales fuentes de progreso en la agricultura provienen del exterior del sector. A menos que una economía esté bien equipada con los recursos complementarios participantes, la agricultura no es probable que experimente mejoras en su rendimiento. En la experiencia norteamericana las fuentes han tenido su origen en los sectores de maquinaria, de estaciones de experimentación, de fertilizantes y de genética (Rosenberg, 1976).

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Ningún sistema de gestión es superior, a pesar de la fascinación coyuntural que pueda existir con determinadas técnicas y estilos de dirección. Ahora bien, una orientación a corto plazo y un énfasis excesivo en el marketing y las finanzas favorece temporalmente los objetivos financieros, aunque en detrimento de los objetivos competitivos, lo que perjudicaría el desarrollo de tecnología y la competitividad de la empresa a largo plazo (Hayes y Abernathy, 1980). En suma, la orientación estratégica de las empresas influye en su modelo de competitividad.

Por otra parte, la concentración geográfica de empresas de un mismo sector magnifica el poder de la rivalidad interior del mismo. Cuanto más localizada esté dicha rivalidad, más intensa será, lo cual favorece la competitividad. La rivalidad doméstica es quizá uno de los indicadores más sólidos del éxito en los diferentes mercados locales. Las empresas que han experimentado una rivalidad más intensa en su país de origen son más propensas a adoptar estrategias y estructuras que les permitan competir con éxito en el mercado internacional. La rivalidad mejora la capacidad de las empresas para traer innovaciones al mercado por varias razones. En primer lugar, los rivales se benefician de la filtración de conocimiento, es decir, al estar la información al alcance de todos, mejora la competitividad empresarial. En segundo lugar, un entorno con muchos competidores obliga a las empresas a agudizar el ingenio en la construcción de competencias nucleares y, así, destacar sobre sus rivales (Afuah, 1998). Rivalidad interna de un sector no significa, sin embargo, rechazar la cooperación con proveedores y fabricantes de productos complementarios. Asimismo, dicha cooperación también es posible con los competidores, por ejemplo, si se persigue el logro de economías de escala, el desarrollo de tecnología o la entrada en nuevos países.

4. VÍAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Las variables de control, coste y flexibilidad son de importancia vital al considerar la forma de entrar en los mercados internacionales. Los ajustes entre ellas se exponen en la figura 5.

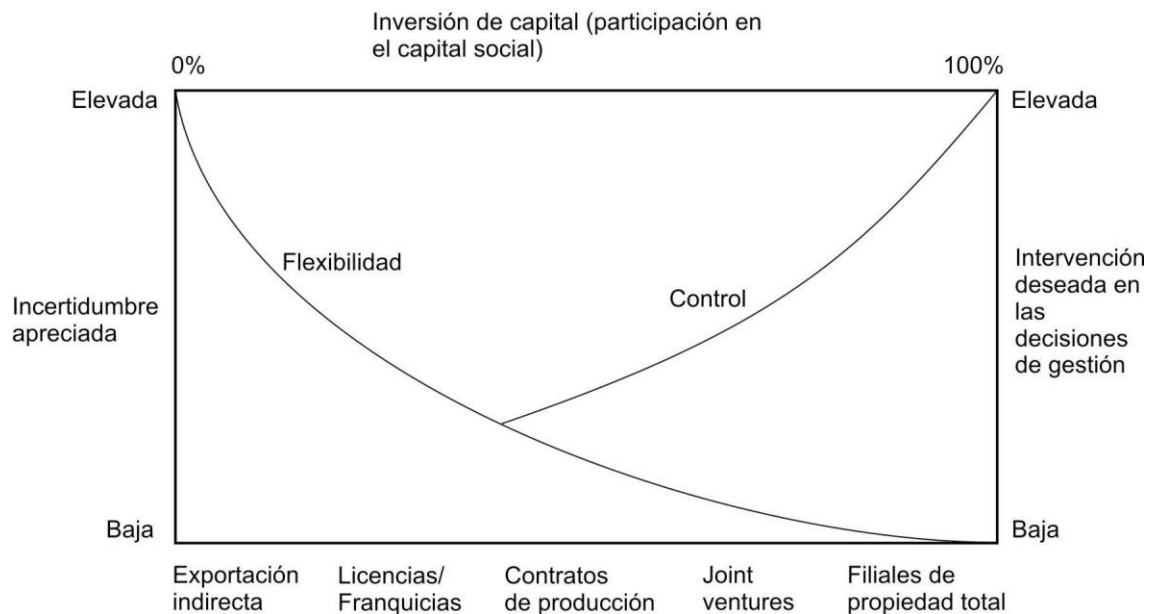


Figura 5: Algunas dimensiones de la actividad de oferta internacional (Simyarsky y Argheyd, 1987)

Tradicionalmente la forma de introducirse en los mercados internacionales ha sido la exportación y/o la inversión directa. En la actualidad, las empresas conjuntas, las licencias y las franquicias han adquirido un inusitado protagonismo.

Exportación. Es la forma más tradicional y más establecida para operar en el exterior. Para muchas pequeñas empresas, la exportación suele ser la única alternativa para vender sus productos en los mercados extranjeros. También es el método de internacionalización menos arriesgado y, como tal, suele representar el primer paso del comercio internacional. Existen dos formas principales de exportar: indirecta y directa.

En la *exportación indirecta* el fabricante es un elemento pasivo en la comercialización de sus productos, ya que no toma ningún tipo de iniciativa para venderlos en los mercados extranjeros (incluso puede no ser consciente de ello), lo que le permite obtener beneficios sin apenas asumir riesgos. Las operaciones de exportación, incluidos los trámites burocráticos, el transporte de los productos y la gestión de los canales de distribución, los llevan a cabo terceras personas (físicas o jurídicas). Una forma de exportación indirecta consiste en que los compradores extranjeros se dirigen a una empresa para adquirir un producto que creen que resultará adecuado y atractivo para el mercado de su país. Lo mismo ocurre cuando una oficina de compras de exportaciones emprende la misma actividad por cuenta de sus clientes. El bróker (o agente de exportaciones/importaciones) pone de acuerdo al comprador y al vendedor, está especializado en la función contractual y no promueve directamente los productos que compra o vende.

Mediante la *exportación directa* la empresa mantiene una red comercial que le permite el contacto directo con los consumidores finales de sus productos en los países destino. Esta red negocia las ventas, almacena y distribuye físicamente el producto y proporciona los servicios necesarios para satisfacer las necesidades del consumidor. Dentro de la red directa de exportación se pueden identificar tres tipos de intermediarios: agentes, distribuidores y sucursales. Un agente extranjero es un intermediario independiente que representa al fabricante en el país destino, no suele adquirir los productos del fabricante y

rara vez mantiene *stocks* o proporciona crédito a sus clientes. Por su parte, un distribuidor extranjero es un comerciante independiente que adquiere la titularidad de los productos y representa al productor en la venta y servicio postventa. Finalmente, una sucursal es una filial de ventas creada por la empresa matriz, que utiliza los servicios de los especialistas en exportación de la matriz.

La exportación no incrementa el desarrollo industrial y tecnológico del país destino. Por esta razón, los gobiernos crean barreras a la importación de productos terminados, a la par que ofrecen incentivos a la inversión directa con objeto de crear valor añadido local.

Una forma de exportar a los países en vías de desarrollo es el ‘contracomercio’, que consiste en intercambiar productos por productos, en vez de venderlos por dinero. Muchos de esos países tienen productos de intercambio, pero carecen de divisas. Se estima que 20% del comercio mundial se realiza mediante trueque.

La mayoría de las empresas industriales comienzan la expansión global como exportadoras, que después se convierten en otra forma más evolucionada de internacionalización. La exportación directa demuestra un auténtico compromiso con la comercialización de productos en los mercados internacionales y facilita un mejor control, un flujo directo de información desde el mercado extranjero y la obtención de experiencia. Las ventajas de exportar son: a) elimina los costes del establecimiento de operaciones en el país destino y b) genera economías de escala, pues evita los costes de fabricación en otros países. Mediante la fabricación del producto en una ubicación centralizada, y exportándolo luego a otros mercados nacionales, la empresa puede estar en posición de realizar sustanciales economías de escala a partir de un volumen global de ventas.

Sin embargo, la exportación acarrea una serie de inconvenientes. En primer lugar, exportar desde la base de origen de la empresa puede resultar inadecuado si otros países ofrecen ubicaciones de menor coste para fabricar esos productos. Una alternativa es fabricar en una planta donde la combinación de costes de los factores y habilidades sea más favorable, para, más adelante, exportar desde ese lugar hacia otros mercados. Un segundo inconveniente de la exportación es que los elevados costes de transporte pueden volverla antieconómica, particularmente en el caso de los productos a granel. Una tercera desventaja es que los países anfitriones pueden imponer (o amenazar con hacerlo) barreras a la importación.

Licencia. Una licencia es un acuerdo contractual en el que una empresa (licenciante, quien otorga la licencia) pone un activo legalmente protegido a disposición de otra empresa (licenciatario, beneficiario de la licencia) mediando una contraprestación económica, denominada *royalty* (regalía), o alguna otra forma de compensación. El activo otorgado en licencia puede ser una patente sobre un producto o proceso, conocimientos productivos que no están sometidos a patente, asesoría o servicios técnicos para garantizar su uso apropiado o la utilización de una marca registrada, entre otros. El caso más común de licencia, y al que nos referiremos a continuación, es la licencia de patente.

La puesta en práctica de una licencia otorgada por una empresa a otra de similar nivel tecnológico no suele ocasionar ningún tipo de problemas. No ocurre así cuando la empresa licenciataria es de inferior nivel tecnológico. En este caso, la empresa licenciante, junto con los manuales y los planos técnicos, debe proporcionar asistencia técnica, en forma de apoyo en la producción y comercialización, así como preparación técnica y formación de

los trabajadores y gerentes de la empresa licenciataria. En general, cuanto menor sea el nivel de industrialización y tecnológico del país destino, mayor será la cantidad de servicios de apoyo que el licenciante tendrá que proporcionar al licenciatario (Contractor, 1980).

En el pasado, las empresas con tecnología comercializable tenían una actitud pasiva en el proceso de concesión de licencias, ya que no eran conscientes de las posibilidades y/o carecían de la capacidad técnica necesaria para cerrar un acuerdo contractual. No ocurre así en la época actual, ya que muchas empresas consideran la licencia como una alternativa más a tener en cuenta en el desarrollo de sus negocios (Atuahene-Gima, 1992).

Las razones que justifican la concesión de licencias son las siguientes: el licenciante se concentra en sus competencias nucleares y licencia la fabricación del resto de tecnologías; legislación y riesgo político del país destino; transporte y barreras arancelarias; penetración rápida en nuevos mercados; inmunidad a la expropiación; control del mercado y estandarización de la tecnología; restricciones a la importación; expectativa de recibir a cambio mejoras o tecnologías del licenciatario y producto en la fase final de su ciclo de vida (Contractor, 1980). La licencia también contribuye a expandir el mercado, al compartir los licenciatarios el coste de desarrollo del producto y descubrir segmentos inexplorados de la demanda.

El riesgo más importante asociado a la licencia es que el licenciante puede disipar su ventaja competitiva, al apropiarse el licenciatario al menos de una parte de esa ventaja. Todo licenciante debe intentar asegurar que el licenciatario no sea un futuro competidor. Una forma es otorgar licencias a empresas locales para comercializar la tecnología en su país, limitando por tanto el mercado del licenciatario, a la par que el licenciante se asegura la reversión de la tecnología en el supuesto de que el licenciatario la mejore.

El licenciante también puede ver erosionada su reputación mundial si el licenciatario, además de la patente, utiliza la marca del licenciante y no fabrica los productos con la calidad adecuada o si se involucra en prácticas socialmente cuestionables. Esto hace ver la importancia de dedicar tiempo al proceso de negociación de la licencia al objeto de entender las características del licenciatario y, posteriormente, a la supervisión del cumplimiento del acuerdo. El licenciante tiene una relación indirecta con el mercado, a través del licenciatario, por lo que no puede influir en la correcta fabricación y comercialización de los productos, con el posible deterioro en los beneficios que esto puede ocasionar. La licencia presenta unas limitadas ganancias potenciales en relación a otras alternativas de negocio, por ejemplo, la inversión directa.

Franquicia. Los tres componentes principales de un acuerdo de franquicia son: el franquiciador, el franquiciado y la franquicia propiamente dicha. El franquiciador es la persona o empresa que ha creado y probado un buen negocio, con una normativa concreta, negocio que desea extender bajo su marca de distribución a otras empresas independientes, a quienes llamaremos franquiciados o adheridos. Es la independencia dentro de la interdependencia. Las personas o empresas adheridas tienen que pagar normalmente unos derechos de entrada (tasa inicial de franquicia) y una cuota de continuidad (canon), que varía entre el 4 y el 8 por ciento de las ventas. Igualmente, en algunos casos, para llevar a cabo las campañas nacionales de publicidad, el franquiciador requiere al franquiciado el pago de una tasa de publicidad.

<i>Licencias</i>	<i>Franquicias</i>
1. Normalmente se emplea el término regalías o royalties.	1. El término que se considera más adecuado es el canon de gestión
2. Normalmente los elementos son productos, incluso un solo producto.	2. Incluye todo el negocio, los conocimientos técnicos especializados, los derechos de propiedad intelectual o industrial, los fondos de comercio, las marcas comerciales, los contactos comerciales (las franquicias son generales, mientras que las licencias se refieren únicamente a un aspecto particular del negocio).
3. Las licencias suelen ser adquiridas por empresas firmemente asentadas.	3. Suele ser una situación de nueva empresa en lo que respecta al adquiriente de la franquicia.
4. En los contratos de licencia son habituales los periodos de 16 a 20 años, especialmente en los casos en que se refieren a conocimientos técnicos especializados, derechos de autor y marcas comerciales. Los periodos son similares para las patentes.	4. El contrato de franquicia dura normalmente cinco años, y en algunas ocasiones llega a los diez. Las franquicias se renuevan habitualmente.
5. Los licenciarios suelen ser autoselectivos. Casi siempre son empresas asentadas, y pueden demostrar que se encuentran en una buena posición para gestionar la licencia de que se trate. Un licenciario normalmente puede transferir su licencia a otra empresa filial, y en ocasiones a alguna independiente, dando pocos informes al licenciante original, o no dándolos en absoluto.	5. El franquiciado es elegido muy selectivamente por el franquiciador, y su sustitución después de un periodo de tiempo la controla el franquiciador.
6. Normalmente, tienen que ver con productos específicos que ya existen, y las ventajas que obtiene el licenciario acerca de las investigaciones en curso del licenciante son muy escasas	6. Se supone que el franquiciador traspasará al franquiciado los resultados de su programa de investigación en curso como parte del acuerdo.
7. La concesión de licencia no va a ningún fondo de comercio ya que éste lo conserva absolutamente el licenciante.	7. A pesar de que el franquiciador retiene la mayor parte de su fondo de comercio, el franquiciado se lleva una parte determinada del mismo.
8. Los licenciarios gozan de un amplio margen de negociación en cuanto a las regalías. Como elementos de negociación, pueden emplear su fuerza comercial, y su posición establecida en el mercado.	8. Hay una estructura estándar de cánones y cualquier alteración en un sistema de franquicia dado provocaría confusión y conflictos.

Figura 6: Diferencias entre licencias y franquicias (Perkins, 1987)

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial, intelectual y/o capacidades específicas experimentadas y superiores a las de la competencia, susceptibles de ser cedidas a un tercero mediante un acuerdo que normalmente se recoge en un contrato. El término franquicia se utiliza igualmente para designar indistintamente al acuerdo o al contrato de franquicia. Dicho contrato comprende por lo menos: a) el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato, b) la comunicación por el franquiciador al

franquiciado de un *know-how* y c) la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo³. La franquicia se caracteriza por una relación permanente, que incluye no sólo el producto, servicio y marca comercial, sino también el negocio mismo –una estrategia o plan de marketing, manuales estándar de operación, control de calidad y comunicación frecuente entre las partes–. El acuerdo entre ambas partes, limitado en el tiempo, normalmente se recoge en un contrato que recoge los derechos y obligaciones de los firmantes. El contrato suele tener una duración a largo plazo, sobre todo si la puesta en práctica de la franquicia requiere inversiones en activos específicos. No obstante, si se apoya básicamente en el nombre comercial, parece deseable que sea a corto plazo y renegociable.

LECTURA 3: ABRIR UNA FRANQUICIA

Localizar un sector y una marca de éxito en el que desarrollar sus habilidades y gustos empresariales son las premisas para convertirse en franquiciado. Un camino no exento de dificultades.

Colgar el cartel de abierto en la puerta de su propio negocio es el objetivo de los emprendedores que deciden convertirse en franquiciados de una marca. Para lograrlo, existen varios obstáculos que hay que superar. Para que no se produzcan resbalones Expansión&Empleo ha reunido las recomendaciones de las firmas expertas en el sector.

ELECCIÓN DEL SECTOR. Evitar los que están de moda –restauración y textil– y apostar por aquellos de futuro que aporten dinamismo al mercado.

ESCOGER UNA MARCA. Valorar la experiencia de la compañía franquiciadora (propietaria de la marca), el reconocimiento de la marca y recoger la opinión de al menos dos franquiciados para contrastar experiencias. Preguntarles sobre la rentabilidad de la marca, cuáles son los ingresos medios por cliente –a veces un local repleto no es sinónimo de negocio rentable– y el apoyo que les ha prestado la central –empresa franquiciadora y propietaria de la marca– antes, durante y después de la apertura del negocio.

FIRMA DEL CONTRATO CON EL FRANQUICIADOR. Solicitar un período de tiempo para poder leer cada línea del documento. Mirar con lupa aspectos como la relación entre la duración del contrato y el período de amortización del negocio, las opciones de salida en caso de rescisión del acuerdo y qué criterios se han tenido en cuenta para fijar la zona de exclusividad –no existe otro local de la misma marca–. No olvidar el coste de las obras de acondicionamiento de local y cuánto supone este en la inversión total.

BÚSQUEDA DEL LOCAL. La ubicación es uno de los factores de éxito y los centros comerciales no siempre garantizan la afluencia de clientes.

OBRAS DE ACONDICIONAMIENTO. Estudiar varios presupuestos y valorar el proyecto llave en mano que ofrecen algunas marcas: suele ser más caro pero elimina quebraderos de cabeza, ya que el negocio queda listo para la apertura de una vez.

SELECCIÓN DEL PERSONAL. Solicite asesoramiento al franquiciador en cuanto a contratación y salarios. Asegúrese que estén en línea con los recogidos en el *dossier* que se entrega en la firma del contrato.

FORMACIÓN. Los programas incluyen una parte teórica –previa a la apertura– y otra práctica –tras la misma– y suelen durar de dos a cinco días. Compruebe que la central va a formarle cada vez que lanza un nuevo producto, contrate nuevos empleados o quiera realizar un curso específico relacionado con los cambios del negocio.

COSTES FIJOS. El franquiciado debe realizar un análisis pormenorizado de los costes fijos que supone abrir una tienda en cadena. Muchas firmas le eximen del pago de un canon sobre las ventas o establecen una cantidad fija con el objetivo de evitar una penalización sobre el volumen de ventas. La mayoría cobra también una cantidad fija por los gastos de publicidad. El emprendedor debe estudiar las necesidades de plantilla de cada establecimiento, que pueden ser decisivas para elegir o descartar un negocio.

GESTIÓN DEL STOCK. El franquiciado necesita conocer si la central le obliga a tener un almacén con un mínimo de mercancía, si se trabaja sobre pedido o qué fórmulas existen para gestionar el producto. Además, el franquiciado debe analizar las condiciones de pago que le resulten más cómodas.

³ Véase el artículo 1 del Reglamento (CEE) número 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre de 1988 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado relativo a categorías de acuerdos de franquicia.

Las principales ventajas para el franquiciador son las siguientes (Mendelsohn, 1985): conseguir un beneficio razonable sin arriesgar un gran capital ni complicarse en los problemas de gestión diarios; crecer exponencialmente con personal ajeno y mínimo desembolso de capital; tener una rápida cobertura del mercado; explotar mercados de difícil acceso; lograr economías de escala; motivación del franquiciado (estará más interesado que un encargado) en el éxito de la empresa; reducir la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles tan directos como sería preciso en el caso de la cadena propia; revalorizar la marca gracias a la difusión de la red y establecer un sistema de información sobre el mercado vía franquiciados.

Entre los inconvenientes para el franquiciador destacan, principalmente, los siguientes (Mendelsohn, 1985): reducción de la calidad del producto (para ganar más dinero) por parte del franquiciado; falta de atención de los franquiciados a las oportunidades del negocio; surgimiento de desconfianza y las correspondientes disputas que pueden acabar en los tribunales; creación de un futuro competidor en la persona del franquiciado; error en la elección del franquiciado (no es competente, etc.); falta de cooperación del franquiciado (para decorar el local, etc.); utilización de la franquicia como parte de otro negocio mayor del propio franquiciado; menores ganancias que en el caso de la inversión directa; declaración incorrecta de los ingresos por parte del franquiciado; incremento de la complejidad en la comunicación con todas las unidades franquiciadas y eliminación del control directo acerca de las decisiones tomadas a nivel local, al no ser la relación franquiciador-franquiciado de estricta dependencia jerárquica.

En muchos aspectos, las franquicias son similares a las licencias. Sin embargo, en tanto que esta última es una estrategia que ejercen fundamentalmente las empresas fabricantes, las otras son utilizadas, sobre todo, por empresas de servicios. A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los contratos de licencias, el franquiciado tiene que comprometerse a cumplir reglas estrictas respecto a la manera de gestionar el negocio (figura 6).

Contratos de producción. Mediante un contrato de producción una empresa, denominada contratista, principal o demandante, compra en el mercado o encarga la fabricación de determinadas piezas, la realización de determinadas actividades o la prestación de ciertos servicios a otra empresa, denominada subcontratista, suministrador o empresa auxiliar. Este tipo de contratos se conoce habitualmente como subcontratación (*outsourcing*). La contratación de producción en el extranjero deja la puerta abierta a poder implementar una política de desarrollo internacional a largo plazo cuando llegue el momento pertinente.

Generalmente en la subcontratación (industrial) adquiere relevancia la descripción técnica del trabajo que el contratista requiere del subcontratista. Además, el contratista deberá facilitar los planos y las características que definan exactamente el componente a fabricar, como tolerancias, dimensiones, composición y calidades de superficie. Las obligaciones de las partes se recogen, a menudo, en un contrato, cuyas cláusulas pueden mencionar explícitamente la posibilidad de realizarse pagos de penalización en caso de incumplimiento de las obligaciones contraídas.

El contratista puede proporcionar o no a los subcontratistas (industriales) la maquinaria para realizar la transformación de los productos. El coste de la maquinaria suele soportarlo el contratista en caso de que sea elevado, se trate de activos de uso específico, exista tradición en el sector, las relaciones entre las partes sean duraderas o se pretenda mantener el control del proceso. En este sentido, algunos contratistas llegan al extremo de poseer elementos de equipo clave que el proveedor utiliza para fabricar los componentes que le compran. Si se plantea un grave conflicto de prioridades, el contratista puede retirar su equipo e interrumpir toda la línea del subcontratista. Los contratistas consideran que tales medidas permiten asegurar la atención del proveedor cuando se le necesita. Si la maquinaria es propiedad del subcontratista, el contratista puede estipular una cláusula que le obligue a conservarla durante cierto número de años para seguir proporcionando las piezas de recambio para los productos objeto del contrato.

La subcontratación global significa utilizar la división internacional del trabajo, de modo que la fabricación pueda llevarse a cabo en el país con los proveedores más baratos. En realidad, la subcontratación consiste en dejar en manos de profesionales externos, generalmente especialistas, la realización de funciones, que no son clave para la empresa, para, así, optimizar los recursos actuales y reducir costes.

Al seleccionar subcontratistas extranjeros, el candidato ideal debería satisfacer los siguientes criterios (Hibbert, 1993): a) ser flexible y estar preparado para entregas justo a tiempo; b) ser capaz de cumplir las normas de calidad e implementar la gestión de la calidad total; c) tener una base financiera sólida; d) ser capaz de integrarse en los negocios de la empresa y e) contar con planes de contingencia para manejar cambios repentinos en la demanda.

LECTURA 4: EXTERNALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Los fabricantes de coches y camiones han sido los pioneros en la externalización de piezas y componentes. Son los proveedores los que realizan el diseño, fabricación y montaje de, por ejemplo, los sistemas antibloqueo de freno ABS. Estos sistemas son cada vez más complejos y con la externalización se reduce la base de proveedores inmediatos a un conjunto de ellos denominados de 'primer estrato'.

Los fabricantes de automóviles han creado consorcios modulares y de suministro integrados. La fábrica de Skoda Octavia, en la república Checa, y la de Volkswagen en Resende (Brasil) son un ejemplo de externalización que quieren imitar otros sectores.

"Cuando uno tiene que dedicarse a distribuir 435.000 líneas de pedidos de piezas al día, como le ocurre a General Motors, ¿por qué externalizar la logística a otra empresa? Podemos realizar el trabajo", dice Darrell Manning, directivo de GM, "pero para nosotros resulta más difícil disponer de la combinación apropiada de capacitación del personal y estar al corriente de las más modernas herramientas de información para hacer el trabajo de la mejor manera posible".

Por ese motivo, General Motors decidió externalizar la logística de su red de envío de piezas y eligió a Schneider Logistic para realizar este trabajo. "En General Motors las personas no forjan su trayectoria personal en el servicio de distribución de piezas", dice Manning. "Vienen a esta área durante un par de años y después se trasladan a otro lugar. En Schneider, sin embargo, la distribución de piezas es una trayectoria profesional".

Fuente: García de Sola, P. (1999): "Si no sabe, mejor no meterse", *El País*, 23 de mayo, p. 36.

Los ahorros en costes son la principal motivación de la fabricación por contrato. En este sentido, un subcontratista especializado en la fabricación de determinado componente, que suministra a múltiples contratistas, opera a una escala mucho más eficiente que cualquiera de ellos en el supuesto de que tuvieran internalizada la actividad, por lo que incurre en un menor coste de producción. En consecuencia, el precio de venta del

subcontratista puede ser menor que el coste de producción en que incurriría el contratista en caso de fabricar internamente el componente. Por otra parte, en los procesos de producción que requieren un uso intenso de mano de obra se producen ahorros significativos en costes al subcontratar la fabricación del producto en un país con bajos salarios. También pueden obtenerse ahorros a través de beneficios tributarios, menores costes de energía, de materias primas y de gastos generales. La subcontratación permite una menor exposición al riesgo político y económico para la empresa multinacional. Tampoco exige muchos recursos de la empresa.

Un riesgo importante es crear un futuro competidor o tener una dependencia excesiva del subcontratista como fuente única del componente. A su vez, los países con costes de mano de obra bajos también tienen una fuerza laboral poco productiva. Igualmente pueden tener una historia de malas relaciones laborales. Incluso la calidad que proporciona el subcontratista puede ser inferior a la acordada y no resultar adecuada para los mercados de los países industrializados.

Joint venture (societaria). Es una nueva empresa (filial) creada por dos o más empresas (socios o matrices), que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación supone, durante un período de tiempo no muy corto, la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios por dos o más entes jurídicamente independientes e interesados en crear una empresa cuya actividad potencie sus estrategias competitivas.

En la *joint venture* se cumplen, pues, las siguientes condiciones: a) está controlada por los accionistas, que son empresas independientes; b) tiene personalidad jurídica propia y existe como un negocio separado de las empresas propietarias; c) puede realizar diferentes actividades como investigación y desarrollo, fabricación o comercialización; d) cada socio aporta diferentes recursos, comparte los beneficios, así como los riesgos y costes del fracaso y e) los socios realizan actividades conjuntas, incluso a pesar de ser competidores directos en el mercado y planifican una cooperación a largo plazo.

La empresa multinacional debe decidir entre formar una *joint venture* con otra empresa multinacional para competir en el mercado global, desarrollando, fabricando y/o comercializando el mismo tipo de producto, o crear múltiples *joint ventures* con empresas locales para competir en cada país destino o región con un producto diferente.

La *joint venture* global favorece la concentración de los escasos recursos directivos en tareas concretas, al igual que permite alcanzar más fácilmente economías de escala. En consecuencia, si la empresa dispone de abundantes recursos directivos o si las economías de escala no constituyen una ventaja competitiva, será preferible una *joint venture* local. Del mismo modo, si los productos y su comercialización deben ser adaptados a cada mercado, en virtud de los diferentes gustos y necesidades de los clientes, la empresa multinacional preferirá una *joint venture* local. Una empresa que detente un fuerte poder de negociación podrá imponer condiciones más favorables a sus socios potenciales, por lo que preferirá *joint ventures* locales. Asimismo, un riesgo elevado y un entorno incierto favorecen la diversificación y, por tanto, las *joint ventures* locales. Por último, una *joint venture* global permitirá reaccionar con mayor rapidez ante los cambios externos, al realizarse la coordinación y toma de decisiones de forma más fácil, aunque sólo sea por el menor número de empresas implicadas.

Al tener el gobierno del país anfitrión y los socios de la *joint venture* local sus propios intereses, resulta importante reconocer las diferencias en sus objetivos con el fin de dar los pasos necesarios para reconciliarlos. Tener en cuenta al gobierno obedece a su protagonismo en la creación de *joint ventures* locales, ya que aproximadamente la mitad de ellas son el resultado de requerimientos del gobierno del país anfitrión (Janger, 1980).

Los objetivos del socio internacional para crear una *joint venture* local son: entrar en nuevos mercados, compartir y evitar riesgos económicos y políticos (expropiaciones y nacionalizaciones), superar barreras legales a la inversión directa, mantener buenas relaciones con los gobiernos locales, aprovechar contratos públicos y lograr sinergias. Entre los objetivos del socio local pueden destacarse: acceso a una tecnología que le sería difícil desarrollar o comprar; entrar en una nueva operación de fabricación con una empresa multinacional notoria, que puede proporcionar conocimiento del negocio y nombre comercial; acceso a técnicas de gestión, como la gestión de la calidad total y, finalmente, lograr un mayor crecimiento y diversificación. El gobierno persigue, entre otros, los siguientes objetivos: incremento del empleo local, sustitución de importaciones, transferencia de tecnología y minimización del control extranjero sobre la industria local, contribuciones a la industrialización y desarrollo económico, incremento de la renta nacional, mejora de la balanza de pagos y desarrollo de zonas deprimidas (UNCTC, 1987).

Entre las principales aportaciones del socio local se encuentran capital, instalaciones, canales de distribución, gerentes nativos, conocimiento del entorno, relaciones con el gobierno y las instituciones financieras, conocimiento de los proveedores y de los sindicatos y algunos recursos comerciales, como los canales de distribución. El gobierno generalmente aporta subvenciones y deducciones fiscales y, en algunos casos, contribuye mediante expropiaciones a la localización del emplazamiento para la fábrica. El socio internacional aporta tecnología, formación técnica, dirección profesional, capacidades de marketing (sobre todo, la marca comercial) y experiencia internacional en el mundo de los negocios.

En algunos casos la multinacional retiene la autoridad para nombrar directivos clave o el derecho a veto en decisiones cruciales. No obstante, el socio local puede compartir la formulación de las políticas empresariales y dejar las decisiones operativas a la multinacional. Otras veces el socio local asume la alta dirección y dirige la *joint venture* con el asesoramiento de la multinacional. Las empresas multinacionales generalmente asumen mayores responsabilidades durante la fase inicial de la *joint venture* promoviendo la gestión conjunta para aprovechar las competencias particulares de los socios locales, involucrarlos cada vez más en la toma de decisiones y, con el tiempo, conseguir que la gerencia local asuma mayores responsabilidades (UNCTC, 1987).

Algunos investigadores contemplan la utilización de la *joint venture* para entrar en un mercado como una opción de *second best*. Compartir recursos y habilidades puede ser arriesgado, debido, principalmente, a la posibilidad de comportamientos oportunistas de los socios tendentes a apropiarse de los recursos del socio o a realizar un uso inapropiado de los mismos. De ahí que las empresas consideren el control total de la subsidiaria la opción más adecuada.

LECTURA 5: ENTRAR EN CHINA

“China es el infierno de los abogados”, confesaba en una ocasión el jefe de la asesoría jurídica de una gran empresa española tras ser preguntado por el marco legal de las inversiones extranjeras en el país. Precisamente por ello, ningún empresario con intención de hollar la región acude a China sin la compañía de un buen asesor jurídico, convenientemente relacionado con los bufetes de la zona.

Una maraña de leyes, muchas de ellas no publicadas, un sistema judicial poco transparente, un débil sistema de protección de la propiedad intelectual y una inmensa burocracia son los principales obstáculos que se encuentran en este capítulo. “China ha establecido un marco legal para las inversiones extranjeras que está siendo mejorado continuamente. Sin embargo, el cumplimiento de las leyes es a veces voluble, sobre todo en las zonas interiores”, explican fuentes de la consultora InterChina Consulting.

En el otro lado de la balanza, el país ofrece a los inversores extranjeros unos costes salariales que no tienen parangón con ningún otro país del entorno, una razonable seguridad política y un beneficioso régimen tributario, aunque se prevé que este último termine desapareciendo hasta llegar a la equiparación fiscal con las empresas del país.

Pese a que en principio existen tres grandes fórmulas legales para establecerse –oficina de representación, *joint venture* y empresa con 100% del capital extranjero–, los expertos aconsejan las dos últimas si el objetivo es operar económicamente en el país.

Las empresas mixtas o *joint venture* son sociedades de responsabilidad limitada especialmente útiles en dos circunstancias: cuando se pretende hacer negocios en sectores vedados a las empresas con 100% de capital extranjero (tras la entrada en la Organización Mundial de Comercio esos sectores son cada vez menos) y cuando se considere oportuno contar con un socio que conozca el mercado local. El reparto de participación entre ambos socios puede adoptar varias fórmulas, pero la participación extranjera nunca deberá ser menos del 25% si se quieren disfrutar las ventajas que el gobierno chino ofrece a los inversores foráneos.

“En los últimos años hay una tendencia de los inversores a abandonar la estructura de empresa mixta”, señalan desde InterChina Consulting. Este abandono se ha producido en beneficio de la otra gran fórmula societaria para la inversión occidental: las empresas de capital 100% extranjero, que ya acumulan más de las dos terceras partes de las inversiones extranjeras en el país. Se trata de sociedades de responsabilidad limitada con un capital mínimo de 112.000 euros que operan en sectores no restringidos por el Ejecutivo chino para este tipo de empresas. Entre esos sectores vedados, que pueden consultarse en www.fdi.gov.cn, figura el sector automovilístico y la industria petroquímica, por ejemplo.

Fuente: Sanmartín, N. (2005): “El reto de crear una empresa en Oriente”, *Cinco Días*, 25 de mayo, pp. 53.

La *joint venture* complica la estrategia de la empresa multinacional. Es de suponer que los socios locales estarán interesados sólo en la planificación específica para la región o país anfitrión, sin importarles la estrategia integrada de la empresa multinacional. En este sentido, conviene destacar que las filiales son más exportadoras que las *joint ventures*, al estar más integradas en la estrategia global de la multinacional, sobre todo las filiales más jóvenes (Chowdhury, 1992).

La empresa multinacional es más propensa a participar en *joint ventures* con socios locales si los mercados están socioculturalmente alejados, no posee recursos suficientes, persigue adaptar sus productos a los mercados locales, puede mantener el control de todas las etapas verticales de su industria mediante el dominio de una actividad, tiene una necesidad excepcional de dispersar el riesgo de expansión a nuevos mercados, se enfrenta a restricciones legales (exigiendo un mínimo de propiedad local, por ejemplo), compete en entornos inciertos, posee poca experiencia en negocios internacionales, tiene líneas de productos diversificados y está interesada en la integración vertical (UNCTC, 1987).

Filiales de propiedad total. Es el método más costoso de atender un mercado externo. Las empresas que utilizan este enfoque afrontan todos los costes y los riesgos derivados de establecer operaciones en el extranjero. La filial de propiedad total está relacionada, por lo general, con estrategias que exigen un estricto control, por cuestiones relacionadas bien con la fabricación, bien con la comercialización o con la protección de la propiedad industrial. Algunas multinacionales aún consideran que la propiedad al cien por cien es

imprescindible para poner en práctica las medidas necesarias para la supervivencia y el crecimiento en las actuales condiciones de mayor competitividad y madurez del mercado. Entre las ventajas, pueden destacarse las siguientes: mantiene interiorizados los conocimientos tecnológicos, facilita la puesta en práctica de la estrategia, proporciona respuestas rápidas a los cambios del mercado, controla las operaciones de las filiales y proporciona economías de localización.

La inversión directa en filiales de propiedad total puede crear los siguientes impactos positivos en el país destino: completar la tecnología del país, mejorar la capacidad de gestión y aumentar el capital local en determinados sectores industriales; alentar el desarrollo de industrias auxiliares y crear empleo; financiar los gastos del gobierno mediante el pago de impuestos; desarrollar el potencial exportador al utilizar tecnología altamente desarrollada, que no habría venido sin la localización de la multinacional y reducir el déficit de la balanza de pagos, entre otros. Sin embargo, la inversión directa también genera algunos impactos negativos en el país destino, entre los que se encuentran: provocar una sangría permanente de dividendos, intereses y royalties; ahogar las industrias locales emergentes; utilizar los escasos recursos de capital locales y hacerlos prohibitivos para las empresas del país; crear un efecto de halo, al tomar como ejemplo la empresa multinacional, mientras que se considera que las empresas locales desarrollan métodos inapropiados; no transferir la tecnología apropiada y realizar un control económico sobre la actividad del país.

Es necesario hacer una distinción adicional entre las filiales de propiedad total de nueva creación y aquellas otras adquiridas por medio de adquisiciones y fusiones. No se trata únicamente de que la decisión inicial de penetración en el mercado sea diferente, sino que los métodos de gestión de los dos sistemas exigirán distintas capacidades. En cualquier caso, algunos gobiernos se suelen oponer a la propiedad cien por cien desarrollando una serie de medidas, tales como: mecanismos de control, requerimientos de propiedad local y programas de desinversión, entre otros.

5. ADMINISTRACIÓN DE UNA FUERZA DE TRABAJO INTERNACIONAL

Cuando se localizan filiales en el exterior, las oficinas centrales pueden elegir entre enviar ciudadanos del país de origen (expatriados), utilizar ciudadanos del país destino (nativos) o emplear ciudadanos de un tercer país (distinto del país de origen o del país anfitrión). Un expatriado es, pues, toda persona que abandona su país natal para trabajar en el extranjero (figura 7). Estas mismas personas, cuando regresan a su país de origen, se les denomina repatriados. Por lo general se utilizarán expatriados en las siguientes circunstancias: no existe la cualificación necesaria en el país de destino; la empresa busca crear una imagen global; las actividades de las filiales internacionales y las actividades nacionales son muy interdependientes; la situación política del país destino es inestable; existen diferencias culturales importantes entre los países de origen y destino.

Históricamente, un expatriado era enviado a un país determinado para cubrir una asignación de tres a cinco años, para después regresar al país de origen. Ahora, las asignaciones internacionales son mucho más cortas; la mayoría son programadas por un año o menos. Tradicionalmente, los expatriados eran directivos de nivel medio que estaban siendo preparados para mayores niveles de responsabilidad. Ahora incluyen empleados de mayor edad cuyos hijos han crecido y cuyos cónyuges consideran

positiva una asignación internacional. En el pasado, las empresas multinacionales elegían a los expatriados de entre el grupo de directivos posicionados en los países más ricos y los enviaba a cubrir posiciones de operación en los países en desarrollo. Ahora, directivos muy preparados de las economías emergentes, denominados ‘expatriados inversos’, son enviados directamente a los países más ricos para acelerar su desarrollo profesional, pasando entre un mes y un año en algunas de las operaciones de las empresas multinacionales. Una vez que aprenden la habilidades, vuelven a casa, a menudo para reemplazar a un expatriado tradicional, por lo general más caro (Daniels *et al.*, 2013). La crisis económica ha empujado a las multinacionales a reconsiderar su política de expatriados. En lugar de mudarse a los mercados extranjeros, los directivos viajan con mucha más frecuencia a muchos más lugares que se encuentran un tanto retirados de su lugar de residencia.

LECTURA 6: GERENTES EXPATRIADOS

Las principales firmas de cazatalentos –búsqueda directa de ejecutivos– que operan en España están aumentando su vertiente internacional. La expansión de las empresas a otros países está impulsando la demanda de ejecutivos con un perfil global, con formación y experiencia suficientes para acometer grandes retos de negocio en el extranjero. Las compañías buscan profesionales con experiencia, que dominen al menos el idioma inglés y que sean capaces de dirigir equipos. La disposición para la movilidad geográfica es imprescindible.

Para Bernard de Metz, director general de IHR Consultancy, “cada vez más, se está expatriando a países exóticos. La deslocalización industrial hacia países del Este está llevando a las empresas a recurrir a directivos españoles para iniciar sus actividades en aquellas zonas y en los países de África del Norte para el sector energético y de servicios. Tampoco hay que olvidar India como receptor de la deslocalización tecnológica y China, aunque los casos de expatriación son aún puntuales”. En Leaders Trust International, han apreciado un incremento de la demanda de cargos ejecutivos y directivos para Bulgaria, Polonia y Rumanía. Según esta firma, allí se han ubicado empresas europeas que se han deslocalizado, fundamentalmente del sector industrial –automoción y química– y tecnológicas, que buscan profesionales que desarrollen su función en el área de operaciones, producción e industrialización.

En cuanto a los puestos a los que acceden estos ejecutivos, Ignacio Bao, presidente de Bao & Partners, señala las direcciones generales, financiera y desarrollo. En Hudson destacan sobre todo la vertiente comercial de los directores generales expatriados. “La dirección de recursos humanos y la industrial se suele cubrir con profesionales del país destino”, aclara Bao. Pedro Goenaga, director general para España de Russell Reynolds Associates, añade el director de desarrollo de negocio y el director de operaciones.

Fuente: Mateos, M. (2007): “Directivos rumbo al extranjero”, *Expansión*, 27 y 28 de enero, pp. 11.

Por regla general, la organización ofrece a un trabajador la oportunidad que supone el puesto en el extranjero. Con frecuencia, la persona resulta elegida, en gran medida, por los conocimientos y la experiencia técnica que posee, el desempeño laboral alcanzado y la comprensión que tiene de las operaciones internacionales de la empresa. Es posible que no se preste atención a otros factores, como la adaptación cultural. Los individuos que reciben el ofrecimiento de un destino suelen aceptarlo en función de las oportunidades profesionales que perciban y la compensación prometida, sin considerar lo suficiente si están bien preparados para un cambio tan importante y si realmente les beneficia a largo plazo.

	Ventajas	Desventajas
Ciudadanos del país de origen	Se facilita el control por parte de las oficinas corporativas. Los ciudadanos del país de origen pueden ser las personas más	Las oportunidades para los ciudadanos del país huésped son limitadas. La adaptación puede tomar más

Ciudadanos de un tercer país	cualificadas. A los gerentes se les proporciona experiencia internacional. Pueden servir como puente para la brecha entre las oficinas corporativas y las filiales. Pueden ser menos costosos que los ciudadanos del país de origen.	tiempo. Los ciudadanos del país de origen, por lo general, son muy costosos. El gobierno y los empleados del país huésped pueden sentirse relegados ante los ciudadanos de un tercer país. Desventajas similares para los ciudadanos del país de origen.
Ciudadanos del país huésped	Se eliminan las barreras culturales y del idioma. Mejora la continuidad para la gerencia, ya que los ciudadanos del país huésped permanecen más tiempo en los puestos. Casi siempre es más económico.	El control y la coordinación de las oficinas corporativas pueden verse obstaculizados. Es probable que los ciudadanos del país huésped tengan una oportunidad de carrera limitada. Restringe las oportunidades para los ciudadanos del país de origen de obtener experiencia internacional.

Figura 7: Ciudadanos del país de origen, de un tercer país y del país huésped (Peng, 2010)

Con frecuencia, los expatriados albergan la sospecha (en ocasiones, justificada) de que una empresa puede afirmar que la asignación en el extranjero forma parte de una carrera profesional bien planificada, pero, en realidad, no tiene ningún plan de carrera profesional ni sabe donde ubicar al empleado una vez concluida su estancia en el país destino. Igualmente, al empresario puede preocuparle que el empleado se aproveche de la misión ‘desertando’ y marchándose a otra empresa o, incluso, quedándose en el extranjero para siempre (Thomas y Inkson, 2003). Una posibilidad real para algunos trabajadores es que la adaptación sea tan satisfactoria y su visión del país destino tan positiva que pierdan el deseo de regresar a casa. Otros pueden conocer una pareja sentimental en el nuevo entorno y tener que tomar la dura decisión de cuál de los dos hará del país del otro su hogar. En estas circunstancias, la persona destinada al extranjero se convierte en un emigrante y la carrera profesional adquiere una dimensión realmente internacional.

El número de expatriados de la empresa depende de su política de contratación para gestionar las filiales extranjeras. Diversos factores facilitan la adaptación cultural haciendo más fácil la estancia de los expatriados en el país destino.

Política de contratación. La investigación ha identificado tres tipos de políticas de contratación en los negocios internacionales: enfoque etnocéntrico, enfoque policéntrico y enfoque geocéntrico (Perlmutter, 1969).

El enfoque etnocéntrico enfatiza las normas y prácticas de la empresa matriz, ya que considera que el éxito probado de la manera de hacer las cosas de la empresa significa que hay poca necesidad de adaptarse a los mercados extranjeros. Por tanto, todos los puestos gerenciales clave en las filiales extranjeras son ocupados por personas del país de origen. Varias razones aconsejan esta política. En primer lugar, el país destino puede no contar con personas cualificadas para puestos de alta dirección. En segundo lugar, utilizar gerentes domésticos es la mejor manera de transferir competencias nucleares a su filial extranjera, máxime si estas son de naturaleza tácita. En tercer lugar, los gerentes domésticos son quienes mejor llevan a cabo las operaciones en otros países de acuerdo con los planes desarrollados por la empresa matriz. En cuarto lugar, la empresa quiere

estar segura de la fidelidad y lealtad de los empleados a los que confía el control de las “joyas de la corona”. En quinto lugar, los expatriados suelen defender mejor los intereses de la empresa, ya que son menos sensibles a las peticiones de las autoridades locales. En sexto lugar, los expatriados contribuyen a mantener una cultura corporativa cohesionada. En séptimo lugar, la política de expatriados favorece una mayor interdependencia entre las filiales extranjeras y las nacionales. En octavo lugar, existe una menor probabilidad de que los expatriados deserten ante un competidor local, lo que reduce la fuga de información. En noveno lugar, la experiencia ganada por los expatriados impulsa el conocimiento de la empresa y el liderazgo ejecutivo.

LECTURA 7: CONTRATACIÓN DE EXTRANJEROS

Reclutar personal cualificado en el extranjero ha dejado de ser una carrera de obstáculos para las grandes empresas. Ayer entró en vigor la nueva instrucción del Ministerio de Trabajo que reduce a menos de un mes los pesados trámites burocráticos que hasta ahora eran necesarios para contratar directivos, técnicos o científicos fuera de la Unión Europea.

Este nuevo proceso *express* nace al margen de las vías tradicionales de contratación en origen – contingente y catálogo de puestos de trabajo de difícil cobertura– para satisfacer las necesidades específicas de las empresas, tanto españolas como extranjeras, que deseen traer de otro país a empleados altamente cualificados que contribuyan “al interés económico, social y laboral”.

La patronal ha demandado desde hace tiempo un cambio de la legislación de extranjería en esta dirección, ya que España se estaba quedando atrás en la guerra por el talento respecto a otros países. Reino Unido, Estados Unidos o Canadá han impulsado históricamente un modelo migratorio selectivo –de puntos– que les ha dado buenos resultados: en torno al 60% de su población inmigrante es universitaria. Por este mismo sistema han apostado también en los últimos tiempos otros países de acogida como Francia, Alemania o Suiza, que han endurecido la entrada de mano de obra poco especializada a favor de la más cualificada.

España, en cambio, ha recibido una avalancha de inmigrantes en los últimos años tanto por vías legales como ilegales, pero sin activar mecanismos especiales para atraer trabajadores de alta cualificación, los cuales pasaban los mismos filtros administrativos que el resto. Es decir, los trámites para contratar a un peón de obra o a un ingeniero en origen eran prácticamente iguales hasta ahora.

A pesar de todo, la nueva instrucción va dirigida a un grupo muy limitado de grandes empresas. Sólo aquellas que cuenten, al menos, con una plantilla superior a 1.000 trabajadores; un volumen de inversiones en España superior a 200 millones de euros; o que hayan declarado una inversión –en términos brutos– no inferior a 20 millones de euros con fondos íntegramente del exterior podrán acceder a esta vía de contratación en origen.

Fuente: Gracia, D. (2007): “Trabajo abre la vía para acelerar el fichaje de extranjeros cualificados”, *Expansión*, 18 de abril, pp. 38.

El enfoque etnocéntrico tiene, al menos, tres inconvenientes. En primer lugar, limita las oportunidades de promoción para los trabajadores nativos, lo que incide negativamente en la productividad; máxime si además los expatriados tienen unos salarios significativamente mayores. A menos que una asignación extranjera pretenda desarrollar habilidades únicas, los empleados locales pueden sentirse incómodos con el expatriado, al que perciben como alguien que no está mejor cualificado que ellos. En segundo lugar, los gobiernos locales suelen imponer restricciones a la contratación de expatriados y a menudo incentivan la creación de puestos de trabajo cualificados para sus ciudadanos. Para lograr este objetivo, utilizan leyes migratorias que imponen como requisito el empleo de ciudadanos del país anfitrión, si hay suficiente disponibilidad de ellos y si tienen los conocimientos necesarios. La mayoría de los países solicitan a las empresas una gran cantidad de trámites si quieren contratar a un expatriado en vez de a sus ciudadanos. Estos trámites pueden llevar mucho tiempo, ser caros y, en ocasiones, inútiles. En tercer lugar, esta política de contratación puede llevar a la miopía cultural, si los expatriados no perciben las diferencias culturales del país destino. En los años

setenta cuando los fabricantes japoneses localizaron filiales en Estados Unidos utilizaron gerentes expatriados. Las filiales dedicaron cuantiosos recursos a la formación de la fuerza laboral local. Una vez formados, los trabajadores demandaron subidas salariales que, al no ser atendidas por los gerentes japoneses argumentando las inversiones realizadas en formación, provocaron el abandono de la filial para trabajar, en muchos casos, en empresas rivales, con todo lo que eso conlleva. Este comportamiento era inconcebible dentro de la cultura empresarial japonesa, donde generalmente los trabajadores se comprometen con la empresa de por vida. La adaptación de los gerentes expatriados toma mucho tiempo, durante el cual pueden cometer errores importantes.

En enfoque policéntrico se centra en las normas y prácticas del país huésped, por lo que selecciona trabajadores del país anfitrión para gestionar las filiales, mientras que los trabajadores del país de origen ocupan los puestos de la oficina central. Se trata de una respuesta adaptativa a las deficiencias del enfoque etnocéntrico. Así, la empresa evita la miopía cultural, ya que los gerentes locales no incurren en malentendidos culturales. Por otra parte, este enfoque resulta menos costoso, ya que la empresa no incurre en los sobrecostos que ocasionan los gerentes expatriados. Una regla general es que el coste anual de un expatriado en asignación es de tres veces su salario anual. Además, los gerentes locales pueden tener buenas relaciones con el gobierno del país anfitrión. Esta política puede atraer, motivar y retener a los gerentes locales. También aumenta la moral de los trabajadores que prefieren trabajar para gerentes locales. La mejor comprensión de las necesidades locales favorece la innovación.

Entre las desventajas del enfoque policéntrico se encuentran las siguientes. Si se aplica de forma generalizada, los gerentes locales sólo pueden promocionar en la propia filial, lo que provoca insatisfacción. También puede crearse una brecha entre los gerentes de los países anfitriones y los del país de origen: el idioma, las lealtades nacionales y las diferencias culturales pueden aislar al personal de la empresa matriz de los gerentes locales. El resultado es una ‘federación’ de filiales independientes, con enlaces sólo nominales con la empresa matriz. Ello provoca dificultades en la coordinación de las actividades que llevan a cabo y, sobre todo, plantea importantes problemas en la transferencia de competencias nucleares o en el logro de economías de localización.

Un enfoque geocéntrico trata de encontrar a las personas idóneas para desempeñar los trabajos clave, independientemente de su nacionalidad. Este enfoque proporciona importantes ventajas a la empresa, ya que puede hacer el mejor uso de sus recursos humanos a la par que formar un cuadro de gerentes internacionales capaces de desempeñar su trabajo en diferentes culturas. Así pues, esta política permite construir una fuerte cultura corporativa unificadora y una red de relaciones informal, lo que favorece la comunicación interna potenciando una mejor coordinación de las actividades.

Existen una serie de limitaciones en la aplicación de una política geocéntrica. Su implantación puede ser muy costosa, ya que conlleva crecientes costes de capacitación y reubicación relacionados con la transferencia de gerentes de un país a otro. Además, la empresa necesita un sistema de compensación internacionalmente estandarizado, más alto que los niveles salariales en muchos países. Adicionalmente, el pago más elevado del que se benefician los gerentes involucrados en una rápida carrera internacional, puede ser una fuente de frustración en el resto de gerentes de la empresa. A menudo, la

mezcla de diferentes perspectivas genera avances creativos. Sin embargo, la tarea de encontrarle sentido a las diferentes perspectivas que potencialmente inciden en una decisión puede resultar abrumadora.

En términos generales, un enfoque etnocéntrico es compatible con una empresa internacional, un enfoque policéntrico con una empresa multilocal y un enfoque geocéntrico tanto con una empresa global como una transnacional (figura 8). No obstante, las políticas de contratación varían significativamente de una filial extranjera a otra. Mientras que algunas filiales son gestionadas con un enfoque etnocéntrico, otras lo son con uno policéntrico o geocéntrico. Por otra parte, la política de contratación de la multinacional suele estar determinada básicamente por su alcance geográfico y menos por su orientación estratégica. De esta forma, es más probable que las empresas con mayor alcance geográfico (por ejemplo, Coca-Cola) tengan un marco de contratación geocéntrico que una empresa con operaciones en sólo tres países.

Enfoque de dotación personal	Supuestos generales	Ventajas	Desventajas	Ajuste a la estrategia
Etnocéntrico	◦ Los ideales de liderazgo, Valores de gestión y prácticas del lugar de trabajo de la empresa son superiores a los de los mercados extranjeros. ◦ La sede toma decisiones clave y las filiales extranjeras siguen órdenes.	◦ Aprovecha la habilidad básica de la empresa. ◦ Da a la gente un punto fuerte de la perspectiva. Desarrolla al equipo de alta dirección.	◦ Puede inspirar la creencia de que la empresa es intrínsecamente mejor en todo. ◦ Puede promover el analfabetismo y la arrogancia cultural. ◦ Puede cegar a los gerentes ante las innovaciones en otros países.	Internacional
Policéntrico	◦ Se adapta a las diferencias, reales o imaginarias, entre países de origen y anfitriones. ◦ La sede toma grandes decisiones estratégicas que las unidades locales adaptan a su mercado.	◦ Reconoce las ventajas únicas de un país. ◦ Es el enfoque de dotación de personal menos costoso. Facilita adaptarse a las normas de trabajo del mercado local. ◦ Tranquiliza a los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo directivo local.	◦ Complica la coordinación y el control de actividades de valor. ◦ Aísla las operaciones del país. ◦ Reduce el incentivo entre los empleados locales de participar en una perspectiva global. ◦ Crea dilemas de agencia para las operaciones cuasi-autónomas en el país.	Multilocal
Geocéntrico	◦ Todas las naciones son iguales y poseen características inalienables que no son ni superiores ni inferiores, sino que simplemente existen. ◦ Las filiales y la sede colaborarán para identificar, transferir y difundir mejores prácticas.	◦ Hábil manera de tratar con diferentes personas en diferentes países. ◦ Aprovecha poderosas ideas en todo el mundo. ◦ Promueve la dinámica de aprendizaje.	◦ Difícil de desarrollar, costoso de ejecutar, difícil de mantener. ◦ Contrario a los planes de desarrollo de mercado de muchos países. ◦ Es difícil encontrar expatriados cualificados que efectivamente se desplacen de un país a otro.	Global y transnacional

Figura 8: Enfoques para dotar de personal a las operaciones internacionales (Daniels et al., 2013)

Choque cultural. En general, las personas destinadas al extranjero afrontan un choque cultural al verse inmersas de repente en un país con idioma, alimentos, valores, creencias y formas de hacer las cosas totalmente distintos. El choque cultural es una reacción emocional que designa la confusión, la inseguridad y la ansiedad ocasionadas por estar sometido de forma constante a estímulos extraños y desconocidos sobre el comportamiento de los ciudadanos del país anfitrión; se pueden distinguir diferentes etapas (Oberg, 1960):

1. Luna de miel. Es una reacción inicial de encanto, fascinación, entusiasmo, admiración y relaciones cordiales, amistosas y superficiales con los sujetos de la cultura anfitriona.
2. Crisis. Las diferencias iniciales en términos de idioma, conceptos, valores, signos y señales familiares generan sentimientos de falta de adecuación, frustración, ansiedad e ira.
3. Recuperación. La crisis se resuelve con diferentes métodos, de tal forma que la persona termina aprendiendo el idioma y comprendiendo la cultura del país destino.
4. Adaptación. El expatriado empieza a trabajar en la nueva cultura y a disfrutarla, aunque es posible que a veces se sienta ansioso y tenso.

La curva en U sirve para representar el choque cultural (Lysgaard, 1955): la satisfacción y el bienestar inicial disminuyen de manera gradual, pero luego vuelven a incrementarse (figura 7). Sin embargo, el apoyo de la hipótesis de la curva en U es débil (Church, 1982). Por ejemplo, no todos los expatriados comienzan en la etapa de luna de miel, ya que algunos se sienten infelices, deprimidos y ansiosos justo desde el principio. Algunos otros disfrutan la experiencia y se adaptan a la cultura desde el inicio. Por otra parte, las curvas en U tienen formas netamente diferentes: algunas son bajas, otras altas y todas son irregulares.

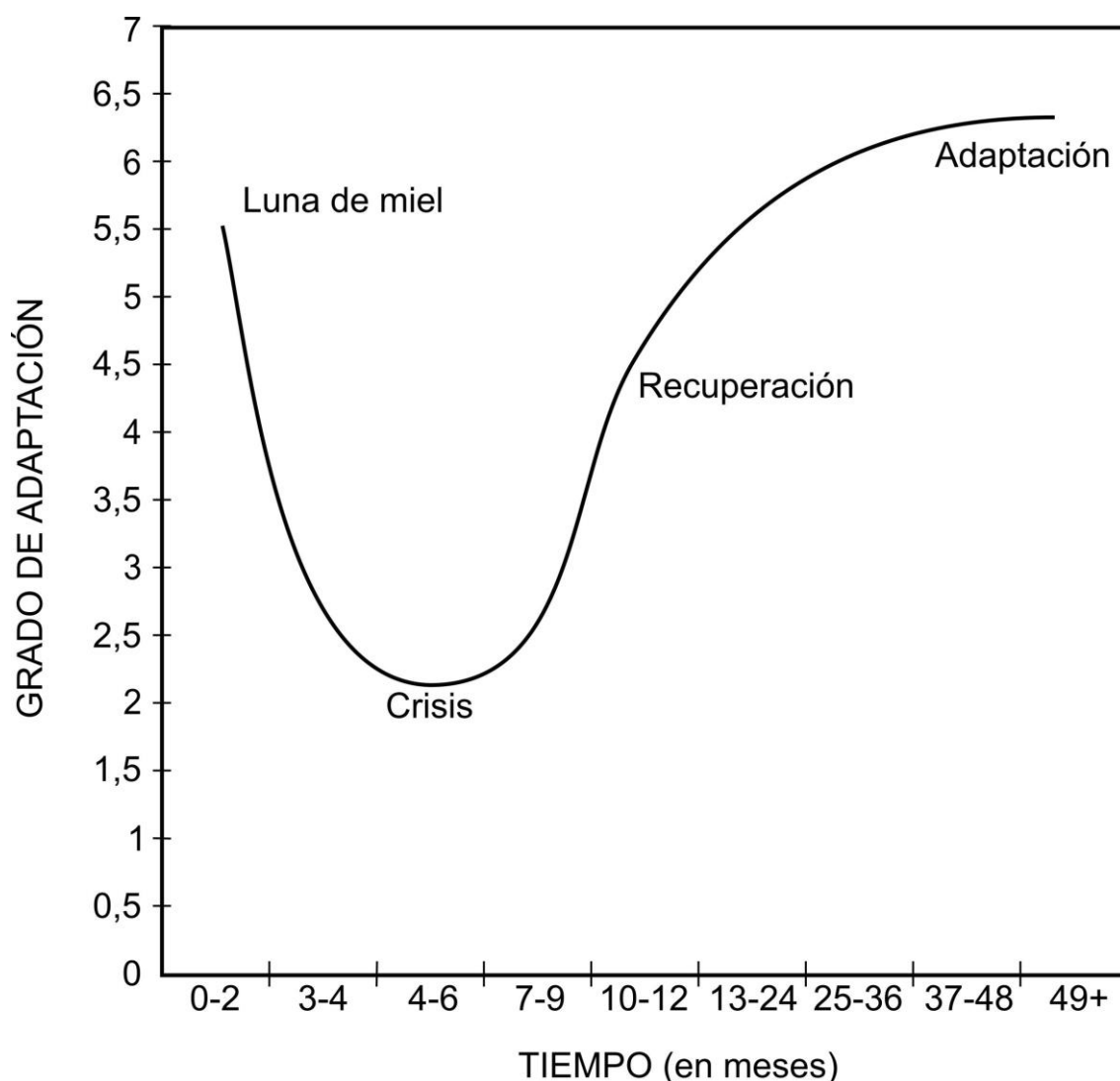


Figura 7: La curva en forma de U de la adaptación transcultural (Lysgaard, 1955)

Adaptación cultural. La investigación arroja cierta evidencia sobre la adaptación cultural. Se han identificado cuatro capacidades consideradas críticas para adaptarse con éxito en el extranjero: tolerancia ante la ambigüedad, flexibilidad de conducta, no emisión de juicios y empatía cultural. Por otra parte, los hombres más que las mujeres, y las personas con mayor formación y no las menos preparadas, se adaptan mejor. Una mejor adaptación se relaciona igualmente con el interés especial que tiene el expatriado en trabajar y vivir en el país destino. La experiencia previa en el extranjero no influye en la adaptación. Los expatriados que pasan la mayor parte de su tiempo libre con los ciudadanos del país destino se sentían más felices, en promedio, que los que conviven con sus coterráneos y es un factor importante que también influye en la adaptación.

Las personas de más edad parecen desarrollar más compromiso y adaptación que los más jóvenes. Los casados responden mejor y están más satisfechos que los solteros. Normalmente, cuanto más se adapta el cónyuge del expatriado, más se adapta y se compromete este último. De hecho, hay indicios de que la situación familiar es el factor más determinante de todos para lograr la adaptación. Tanto para el expatriado como para su pareja, el ajuste requiere flexibilidad, estabilidad emocional, empatía por la

cultura, habilidades comunicativas, ingenio, iniciativa y habilidades diplomáticas. Los expatriados afirman que las capacidades de comunicación, establecer relaciones y gestionar el estrés resultan vitales para su éxito. La capacidad de hablar el idioma del país anfitrión también es importante, pero, sobre todo, como expresión de buena disposición para comunicarse con otras culturas (Thomas y Inkson, 2003).

5.1. Aumento de la eficacia de los destinos en el extranjero

No sorprende que la tasa de fracasos de los expatriados sea alta. Este fracaso incluye (Peng, 2010): 1) regreso prematuro; 2) objetivos de negocio sin lograr y 3) objetivos de desarrollo de la carrera profesional no cumplidos. Existen diversas medidas que las empresas pueden tomar para prevenir el choque cultural y facilitar la adaptación. Algunas de las más útiles son las siguientes: conciencia cultural, elección cuidadosa, formación y apoyo, incluir la familia, criterio de autorreferencia, compensación adecuada y preparación para el regreso.

Conciencia cultural. El expatriado debe ser consciente de las múltiples fuerzas que condicionan la cultura del país anfitrión: idioma, religión, contexto social, orientación temporal y sistemas de valores, por citar algunas. Esta conciencia no se adquiere con una mentalidad provinciana o etnocéntrica del mundo. Las personas con mentalidad provinciana perciben la situación que les rodea desde su propia perspectiva, ya que no observan diferencias importantes entre su cultura y la del país anfitrión. Por tanto, no reconocen que otros tengan distintas formas de vida y trabajo. Incluso, cuando lo hacen, concluyen que el efecto de esas diferencias es insignificante. De hecho, suponen que las dos culturas son más parecidas entre sí de lo que en realidad son. El etnocentrismo es la tendencia a percibir la cultura propia como superior, por lo que la utiliza como referencia para juzgar los comportamientos y creencias de los individuos de otras culturas. Ello perjudica la eficacia gerencial, de manera especial en contextos culturalmente diversos o internacionales.

Los gerentes serán más eficaces en el extranjero si muestran flexibilidad cultural y si se adaptan con facilidad a situaciones y maneras distintas de hacer las cosas. Quizá nunca lleguen a conocer la cultura local como un nativo, pero lo importante es ser sensibles a las diferencias culturales y convencerse de que otras maneras de pensar y de comportarse son igualmente válidas. Así pues, para integrar los sistemas culturales nacional y local, los expatriados necesitan, por lo menos, desarrollar ‘empatía cultural’, esto es, la conciencia de las diferencias entre culturas, la comprensión de los aspectos en que esas diferencias pueden afectar las relaciones de negocios y la apreciación de las contribuciones de cada cultura al éxito global.

Elección cuidadosa. Cuatro indicadores permiten predecir el éxito en la selección de un expatriado (Mendenhall y Oddou, 1985): orientación hacia sí mismo, orientación hacia terceros, habilidad perceptiva y rigidez cultural.

1. Orientación hacia sí mismo. Los atributos de este indicador otorgan importancia al uso de refuerzos positivos (como el deporte), la reducción del estrés y la competencia técnica. Las personas con una alta orientación hacia sí mismos tienen más probabilidades de éxito al trabajar en el extranjero.
2. Orientación hacia terceros. En la medida en que el expatriado sea capaz de interactuar de forma efectiva con los ciudadanos del país anfitrión, tendrá mayores probabilidades de tener éxito. Dos factores tienen especial importancia:

el desarrollo de relaciones y la disposición para comunicarse. El desarrollo de relaciones se refiere a la habilidad para establecer amistades duraderas con los nativos. La disposición para comunicarse afecta a la capacidad del expatriado para utilizar el lenguaje del país destino. Dicho gesto tiende a ser recompensado con una mayor cooperación por parte de los ciudadanos locales.

3. Habilidad perceptiva. Es la habilidad de entender por qué la gente de otros países se comporta como lo hace, esto es, la habilidad de identificarse con ellos. Los expatriados bien adaptados tienden a no hacer juicios ni evaluaciones cuando interpretan el comportamiento de los ciudadanos del país anfitrión y están dispuestos a ser flexibles en su estilo de gestión, ajustándolo a lo que permitan las condiciones culturales. Los gerentes expatriados que carecen de habilidades perceptivas tienden a tratar a los ciudadanos locales como si fueran sus conacionales, lo que les ocasiona problemas y frustraciones.
4. Rigidez cultural. La adaptación de un expatriado a un destino en particular tiene mucho que ver con el país anfitrión. Algunos países son destinos mucho más difíciles que otros porque sus culturas son más desconocidas e incómodas. Además, muchas culturas están extremadamente masculinizadas y pueden ser destinos particularmente difíciles para gerentes occidentales del género femenino.

En la elección de expatriados generalmente se concede excesiva importancia a las cualificaciones técnicas. En consecuencia, los directivos a menudo tienen varios años de experiencia laboral antes de trabajar en el extranjero. Puede que la persona elegida para ir al extranjero tenga unas referencias excelentes y una reputación inmejorable de hacer las cosas bien en la empresa matriz. Por tanto, puede presentarse como la mejor opción para poner en marcha una filial nueva en el extranjero, así como para dirigir una filial a la que deben aplicarse normas rigurosas o para actuar como ‘apaga fuegos’ cuando surgen dificultades técnicas. Desafortunadamente, las cualidades que en el país de origen llevan al éxito pueden ser desastrosas en otro país a no ser que la sensibilidad y el respeto a otras culturas también formen parte de las virtudes y de la actitud del expatriado (Black *et al.*, 1992).

El ajuste al nuevo entorno se facilita si los empleados, en especial en su primera asignación al extranjero, se envían a un país similar al suyo. Esta práctica tiene mayores probabilidades de ser factible en empresas gigantes, como Exxon o IBM, con filiales en muchos países, en comparación con empresas más pequeñas y con apenas unas cuantas filiales internacionales.

Formación y apoyo. Una organización puede contribuir a la adaptación a un destino extranjero proporcionando la formación adecuada. Muchas empresas intentan como mínimo acelerar el ajuste de sus empleados al país destino, estimulándolos para que aprendan su idioma. Por ello, les proporcionan formación adecuada antes y durante la asignación, e incluso algunas pagan un diferencial de sueldo a los expatriados que aprenden el idioma del país destino. La fluidez en el nuevo idioma contribuye a la adaptación cultural de dos maneras: a) evita los malentendidos que pueden surgir cuando es necesario un intérprete en la comunicación y b) genera una mejor impresión del expatriado entre los trabajadores locales.

En la actualidad, la capacitación antes de la partida además del idioma con frecuencia incluye la orientación respecto de la geografía, las costumbres, la cultura y el sistema

político del país anfitrión. Existen indicios que apuntan que la formación intercultural fomenta la adaptación de los expatriados, sus relaciones con las personas del país de acogida y el rendimiento general. Si la distancia cultural del otro país implicado es reducida, puede bastar con un cursillo que proporcione información factual. Para mayores distancias culturales, donde se exige mucho más a los expatriados, puede necesitarse una formación más prolongada y basada en la experiencia (Thomas y Inkson, 2003).

La orientación personal y familiar resulta necesaria (vivienda, transporte, colegios, seguridad, cuidados médicos, entre otros) al igual que la planificación de la carrera profesional de ida y vuelta.

La formación y apoyo continúa en el país destino mediante la tutoría local, es decir, la asignación de un nativo o persona experimentada para que asesore y ayude en el nuevo destino. También se requiere capacitación para manejar el estrés que surge por la nueva ocupación.

Incluir la familia. El apoyo de la familia es el factor más importante para explicar los destinos internacionales que funcionan bien (Arthur y Bennett, 1995). Por ello, conviene incluir los cónyuges y otros miembros de la familia en la formación intercultural y, si es posible, enviarles al extranjero previamente para que comprueben su nuevo entorno.

El ajuste de los miembros de la familia a un entorno cultural diferente se facilita igualmente después de la llegada al país destino. Para ello, la empresa debe ayudar al empleado y su familia a instalarse, proporcionándoles ayuda en vivienda, transporte y compras. Resulta muy útil la asignación de un tutor que facilite la transición. En ocasiones, es un rol que puede desempeñar quien ocupaba el puesto previamente, si permanece durante un breve período para compartir experiencias útiles antes de su transferencia a una nueva asignación. Otro tutor valioso sería un nativo del país anfitrión que trabaje para la misma empresa y esté disponible para responder preguntas y brindar consejos relativos al comportamiento culturalmente aceptable.

Criterio de autorreferencia. Para poder desempeñarse en el mercado global hay que ser sensible a los prejuicios culturales que influirán en el pensamiento, conducta y toma de decisiones. Es absolutamente necesaria la adaptación cultural para tomar decisiones de acuerdo con la cultura del país anfitrión. Dicha adaptación se dificulta por la tendencia a utilizar el criterio de autorreferencia (CAR), término acuñado por Lee (1966). El CAR se refiere a la tendencia inconsciente de las personas a recurrir a su propia experiencia cultural y sistemas de valores para interpretar determinada situación de negocios. Lee diseñó un marco sistemático de cuatro etapas que permite identificar las diferencias interculturales y tomar las acciones necesarias para hacerles frente. El mecanismo corrector es el siguiente:

1. Definir el problema o el objetivo del negocio, en términos de los rasgos, las costumbres y los valores culturales del país de origen.
2. Definir el problema o el objetivo del negocio en términos de los rasgos, las costumbres y los valores culturales del país destino. No hacer juicios de valor.
3. Aislar la influencia del CAR en el problema y examinarlo cuidadosamente para observar de qué manera interfiere en el problema del negocio.

4. Redefinir el problema sin la influencia del CAR y resolverlo buscando la situación óptima para el mercado del país destino.

Aún más peligroso que la interferencia del CAR es caer en la trampa del etnocentrismo, la creencia de que la cultura propia es superior a las demás.

Compensación adecuada. A fin de inducir a los empleados para que acepten las asignaciones en otros países, las empresas suelen verse en la necesidad de aumentarles el sueldo y las prestaciones para compensar los problemas que experimentarán. El programa de compensación de expatriados de una empresa tiene que ser efectivo en (Stone, 1986): a) proporcionar un incentivo para salir del país de origen hacia una asignación extranjera; b) mantener un estándar de vida determinado; c) tomar en consideración la carrera profesional y las necesidades familiares y d) facilitar el regreso al país de origen. Los costes para la empresa son de 2 a 2,5 veces el de mantener a un gerente en una posición comparable en el país de origen.

Preparación para el regreso. Es habitual que los empleados regresen a su país natal tras trabajar en otra nación durante unos tres años, lo que se conoce como repatriación. A menudo esta nueva situación puede causar un ‘choque cultural inverso’. La curva en forma de W implica que cuando los expatriados regresan a su país de origen, muchas veces viven un proceso semejante de reintegración a su cultura, nuevamente en forma de U. De ahí la doble U (Gullahorn y Gullahorn, 1963). Después de adaptarse a la cultura de otro país y disfrutar de su carácter singular, es difícil que los expatriados se adapten al entorno de su país natal. Ello es así por varias razones (Thomas y Inkson, 2003). En primer lugar, el país de origen ha cambiado. Cuando uno regresa, se le presentan de golpe los cambios graduales que se produjeron mientras estaba fuera: una circunstancia que suele echar por tierra las expectativas basadas en la experiencia pasada. En segundo lugar, uno mismo también ha cambiado, aunque no sea consciente de ello; es probable que vivir y trabajar en el extranjero haya tenido una influencia importante en las actitudes, las creencias y el comportamiento de uno. Al visitar lugares preferidos o amigos, el nuevo yo suele enfrentarse a recuerdos o reflexiones del antiguo yo. Gran parte de este cambio que se ha operado en uno mismo es positivo, pero, aun así, adaptarse al hecho de que uno es distinto resulta estresante. En tercer lugar, puede que regresar al país de origen no sea lo esperado. En el país anfitrión los expatriados suelen disfrutar de un estatus más alto, mejor sueldo y privilegios especiales, mientras que a su regreso son simplemente uno más de varios empleados con un nivel jerárquico similar en la empresa matriz. Los colegas que permanecieron en el país de origen tal vez hayan obtenido promociones, lo cual hace que el repatriado tenga la sensación de que lo ‘saltaron’ y, por lo tanto, ha perdido oportunidades valiosas de desarrollo profesional. Por último, la pareja y los hijos quizás también tengan problemas para adaptarse otra vez a su país de origen.

Con frecuencia los repatriados son desatendidos a su regreso. Les mantienen a la espera de algo mejor, les ofrecen cargos inferiores o no les valoran por su experiencia cultural ni por sus mayores habilidades transculturales. Es por ello que uno de cada cuatro repatriados abandonó su empresa poco después de regresar al país de origen (Adler, 1987). En estos casos, la empresa y los empleados salen perdiendo. Los empleados pierden los ascensos prometidos y las empresas pierden el conocimiento y las habilidades de los expatriados que regresan. Por tanto, es necesario que se garantice al trabajador la asignación de un puesto comparable o mejor en la compañía cuando

regrese a su país de origen y que se valorará su experiencia en el extranjero. Reviste importancia especial que se ponga por escrito anticipadamente la disposición de la empresa de valorar la experiencia del expatriado, ya que algunos gerentes en el país de origen podrían sufrir xenofobia, es decir, el temor e incluso el rechazo de ideas y objetos que les son extraños.

5.2. Administración intercultural

En la mayoría de los países existe una cultura nacional dominante; sin embargo, incluso las naciones más homogéneas, como Japón, contienen subculturas con diversas características.

Los directivos no pueden ser eficientes a nivel internacional si antes no conocen sus propios valores y suposiciones culturales. Una vez conocidos estos, podrán interpretar la cultura del país y de la organización donde trabajan y adquirir la sensibilidad necesaria para no cometer costosos errores culturales. Las culturas nacionales se diferencian entre sí fundamentalmente en los que respecta a valores, mientras que las culturas organizativas se diferencian unas de otras según sus características más superficiales: símbolos, héroes y rituales (Hofstede, 1980a).

Valores culturales de Hofstede. Un medio de formación de los directivos consiste en saber el lugar que el país ocupa en la escala de valores sociales de Hofstede. Se trata de valores que influyen profundamente en la manera de actuar con los subordinados y los colegas de otras culturas. A partir de la extensa base de datos de los empleados de IBM (116.000 empleados en más de 40 países), Hofstede (1980a) desarrolló cuatro ‘dimensiones’ de la cultura: distancia al poder, rechazo a la incertidumbre, individualismo y masculinidad (figura 8).

- *Distancia al poder.* Evalúa la forma en que una sociedad acepta la desigualdad entre las personas. Una cultura con gran distancia al poder (puntuación alta en la escala) significa que acepta mayores desigualdades sociales, respeta la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Escasa distancia (puntuación baja) significa que acepta menos el poder y espera una mayor igualdad social. En un extremo se encuentran los países que tratan de reducir la desigualdad en la medida de lo posible. En el otro están los países que aumentan la desigualdad interna, tanto en poder como en dinero.
- *Masculinidad versus feminidad.* La masculinidad (puntuación alta en la escala) indica preferencia por lo siguiente: logro, heroísmo, asertividad, orientación al trabajo y éxito material. La feminidad (puntuación baja) refleja los valores de relaciones, cooperación, modestia, toma de decisiones en grupo, preocupación por las personas y calidad de vida laboral. Así pues, se considera como masculina la sociedad en la que los valores predominantes son el éxito, el dinero y las cosas y como sociedad femenina la que mantiene el interés por los demás y la calidad de vida.
- *Evasión de la incertidumbre.* Un elevado rechazo a la incertidumbre (puntuación alta en la escala) significa que los miembros de una sociedad se sienten amenazados por situaciones desconocidas y, por tanto, para hacerles frente crean instituciones jurídicas, tecnológicas y religiosas que promueven reglas formales, generan seguridad y minimizan riesgos. Las culturas que rechazan la incertidumbre otorgan un valor excesivo a la seguridad laboral, a las leyes para regular los

comportamientos, así como a cuestiones de esta naturaleza. Las personas que aceptan la incertidumbre están dispuestas a asumir más riesgos.

- *Individualismo versus colectivismo.* El individualismo (puntuación alta en la escala) aprecia una cultura social laxa donde cada persona se concentra en sus propios intereses y en quienes la rodean. El colectivismo (puntuación baja) indica una preferencia por una estructura social más rígida donde los individuos se preocupan por los demás y las organizaciones protegen los intereses de sus miembros. Mide la relación de una persona con otras, así como la libertad personal en comparación con la necesidad de pertenecer a un grupo o asociación, que supuestamente vela por los intereses de sus miembros a cambio de lealtad (figura 9).

Estas características nacionales pueden utilizarse en la gestión de las organizaciones. Por tanto, todas las organizaciones pueden describirse en términos de sus valores en las cuatro dimensiones de la cultura organizativa. Por ejemplo, los occidentales suelen estar más preocupados con el logro personal y el reconocimiento, mientras que las culturas orientales poseen una naturaleza más colectiva, siendo el logro y el reconocimiento grupal un motivador de carácter dominante (Hofstede, 1980a). No obstante, existen diferencias incluso entre los países occidentales, pues, por ejemplo, los franceses consideran que existe una gran distancia al poder entre ellos y sus superiores, mientras que los norteamericanos perciben una relación de trabajo más colegiada con aquellos, considerándoles como iguales o colegas.

Cultura nacional	Evasión a la incertidumbre	Masculinidad/ Feminidad	Individualismo/ colectivismo	Distancia al poder	Orientación a l/p frente a c/p
Alemania	65	66	67	35	31
Argentina	86	56	46	49	-
Australia	51	61	90	36	31
Austria	70	79	55	11	31
Bélgica	94	54	75	65	38
Brasil	76	49	38	69	65
Canadá	48	52	80	39	23
Chile	86	28	23	63	-
Colombia	80	64	13	67	-
Costa Rica	86	21	15	35	-
Corea del Sur	85	39	18	60	75
Dinamarca	23	16	74	18	46
Ecuador	67	53	8	78	-
España	86	42	51	57	19
Estados Unidos	46	62	91	40	29
Filipinas	44	64	32	94	19
Finlandia	59	26	63	33	41
Francia	86	43	71	68	39
Gran Bretaña	35	66	89	35	25
Grecia	112	57	35	60	-
Guatemala	101	37	6	95	-
Holanda	53	14	80	38	44
Hong Kong	29	57	25	68	96
India	40	56	48	77	61
Indonesia	48	46	14	78	-
Irán	59	43	41	58	-
Irlanda	35	68	70	28	43
Israel	81	47	54	13	-
Italia	75	70	76	50	34
Jamaica	13	68	39	45	-
Japón	92	95	46	54	80
Malasia	36	50	26	104	-

México	82	69	30	81	-
Noruega	50	8	69	31	44
Nueva Zelanda	49	58	79	22	30
Pakistán	70	50	14	55	0
Panamá	86	44	11	95	-
Perú	87	42	16	64	-
Portugal	104	31	27	63	30
Salvador	94	40	19	66	-
Singapur	8	48	20	74	48
Sudáfrica	49	63	65	49	-
Suecia	29	5	71	31	33
Suiza	58	70	68	34	40
Tailandia	64	34	20	64	56
Taiwan	69	45	17	58	87
Turquía	85	45	37	66	-
Uruguay	100	38	36	61	-
Venezuela	76	73	12	81	-
Yugoslavia	88	21	27	76	-

Los números más grandes significan alto grado de evasión a la incertidumbre, masculinidad, individualismo y distancia al poder

Figura 8: Calificaciones en cuatro dimensiones de la cultura nacional (Hofstede, 1980a; 2001)

Investigaciones posteriores en Asia condujeron a una quinta dimensión (Hofstede y Bond, 1988): *Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo*. La primera (puntuación alta en la escala), privativa de China, Japón y de otras naciones asiáticas, incluye una fuerte preocupación por el futuro y aprecia mucho el ahorro, la perseverancia y el trabajo arduo. Una orientación a corto plazo, que se encuentra en Rusia y África Occidental, se interesa más por el pasado y el presente, dando preferencia a la tradición, al cumplimiento de las obligaciones sociales, al orgullo nacional y al consumo inmediato.

Miembros de cultura individualistas	Miembros de culturas colectivistas
Se definen como seres autónomos, independientes del grupo.	Se definen como partes interdependientes dentro del grupo.
Dan prioridad a los objetivos individuales y personales.	Dan prioridad a las necesidades y los objetivos del grupo.
Valoran la independencia, el liderazgo, el logro y la satisfacción personal.	Valoran la armonía del grupo, el deber, la obligación y la seguridad.
Dan más peso a las actitudes y preferencias individuales que a las normas del grupo como explicaciones de la conducta.	Dan más peso a las normas del grupo que a las actitudes individuales como explicaciones de la conducta.
Atienden a los costes y beneficios de las relaciones; si los costes superan las ventajas, es probable que dejen la relación.	Atienden las necesidades de los miembros del grupo; si una relación es beneficiosa para el grupo, aunque sea costosa para la persona, es probable que se mantenga.

Figura 9: Algunas diferencias entre las culturas individualistas y colectivistas (Triandis, 1996).

Dadas las diferencias culturales halladas entre países, Hofstede plantea que no es muy realista aplicar los mismos criterios de gestión a las diferentes nacionalidades. Los gerentes necesitan comprender los entornos culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país donde operan. Los siguientes ejemplos muestran por qué las diferencias culturales son importantes para los gerentes en el extranjero.

LECTURA 8: CONFLICTO CULTURA EN EMPRESAS GLOBALES

Pongamos el ejemplo de Sealed Air Corporation, más conocido como el fabricante de papel de burbujas Bubble Wrapp, cuando reestructuró la organización de sus plantas de fabricación en la década de 1980, pasando de la estructura tradicional de cadena de montaje a organizar a los trabajadores en pequeños equipos. En vez de que el supervisor les dijera lo que tenían que hacer, a los equipos se les daba la responsabilidad de establecer y cumplir ellos mismos las expectativas de producción. Los resultados de la primera planta en la que se hizo la prueba piloto de la creación de equipos fueron muy alentadores. Los trabajadores no sólo estaban más contentos sino que estaban batiendo record tanto de calidad como de cantidad de materiales producidos.

Encantados, los ejecutivos de Sealed Air implementaron la estructura en una segunda planta con la esperanza de reproducir los resultados casi mágicos de empleados más felices y productividad mayor. Pero en esta planta, muchos de los empleados eran inmigrantes de Camboya y Laos, y aquella libertad recientemente descubierta les resultó más desconcertante que liberadora. “Había muchos miembros del grupo que me miraban como si fuera el peor director de producción del mundo”, recuerda el director de planta, porque en sus intentos de dar responsabilidad a los empleados siempre que iban a consultarle qué hacer en el trabajo, él daba la vuelta a la pregunta y les respondía: “¿Tú cuál creen que es la mejor manera de hacerlo?”. Mientras que los empleados de la cultura anglosajona de la primera planta habían recibido encantados la oportunidad de expresar sus opiniones, los empleados asiáticos de la segunda planta se preguntaban por qué el director no hacía su trabajo de dirigir.

Como respuesta a este resultado, Sealed Air empezó de cero en la nueva planta y fue implementando de manera muy gradual el modelo de equipos. Actuando con prudencia, los directivos esperaban que los trabajadores se acostumbraran de forma progresiva a tomar sus propias decisiones, y que quedaría claro que hacerlo no perjudicaría la armonía colectiva. Los supervisores también creían que cuando los trabajadores vieran que sus decisiones producían un cambio positivo, y no negativo, seguirían tomando más. Finalmente, los directores animaban a los trabajadores a celebrar reuniones informales para que se sintieran cómodos intercambiando ideas, poniendo así las bases para el futuro trabajo en equipo. Esta planta sólo pudo convertirse a un sistema basado en el trabajo en equipo después de mucho tiempo y esfuerzo dedicados a encontrar maneras culturalmente aceptables de que los empleados funcionaran de modo autónomo. Sin duda, para los directivos de Sealed Air quedó muy claro que la cultura afecta de forma profunda el modo en que entendemos nuestra posición en el mundo.

Fuente: Iyengar, S. (2010): *The Art of Choosing*, Hachette Book Group, Nueva York.

En las sociedades que sobresalen en colectivismo, como las de Asia, el mundo árabe y Latinoamérica, los gerentes deberían tratar a los empleados con afecto y de modo personalizado. Los gerentes que trabajan en China deben saber que para este pueblo cualquier relación es de índole personal, por lo que los gerentes deben visitar periódicamente a los trabajadores y preguntarles si están bien de salud y contentos con el espíritu de grupo. Los gerentes que tratan de implantar los equipos autodirigidos en México han afrontado problemas importantes, porque ese país se caracteriza por una gran distancia al poder y relativamente poca tolerancia hacia la incertidumbre. Las dos características, a menudo, chocan con el concepto de trabajo en equipo, que da prioridad a compartir el poder y la autoridad: los equipos trabajan en varios problemas, sin directrices, reglas ni estructura formal. Los trabajadores mexicanos, lo mismo que los franceses y los habitantes de los países mediterráneos, esperan que las organizaciones tengan una estructura jerárquica. En Estados Unidos los gerentes de nivel medio acostumbran a discutir un problema y hacerle una recomendación al superior. En México, a menudo los empleados no entienden la toma de decisiones participativa. Es un país que ocupa un lugar muy alto en la distancia al poder. Los trabajadores mexicanos esperan que los superiores ejerzan su autoridad al tomar decisiones, por lo que explicarles una decisión puede interpretarse como síntoma de debilidad. En Japón los empleados se sienten motivados para mejorar la productividad de la empresa. Para ellos, lo mismo que para los chinos, sería una humillación recibir un bono por un desempeño sobresaliente. A veces, cuando las cosas no marchan bien, los gerentes expatriados no logran deshacerse de empleados que no dan buenos resultados. En Europa, México e Indonesia contratar y despedir con base en el desempeño es un

criterio demasiado extremo. Los trabajadores están protegidos por leyes laborales rígidas y por estrictas normas sindicales.

LECTURA 9: INDIVIDUALISMO VERSUS COLECTIVISMO

David Taylor, estudiante norteamericano de chino en Taiwan, conoce a Chen Li-Men, un joven de Taipei, en un puesto de comida callejero. Chen Li-Men, ansioso por conocer a un extranjero y, tal vez, practicar algo de inglés, entabló conversación. David también quería familiarizarse con las normas culturales chinas y experimentar al estilo de vida local. Al conversar, David mencionó su interés por las actividades al aire libre: la escalada, el excursionismo y la acampada. Chen Li-Men sugirió que podían ir juntos de excursión por las montañas cercanas, en las afueras de la ciudad, y prometió que se encargaría de organizarlo todo. David, que estaba deseoso de conocer a alguien que le permitiera profundizar más en la cultura, además de pasar algo de tiempo alejado del ruido y la congestión de la ciudad, aceptó de inmediato. Sin embargo, cuando finalmente quedaron para ir de excursión, les recibieron algunos de los amigos de Li-Men, que formaban un grupo de unos veinticinco. Muchos estaban deseosos de hablar con David. Este visiblemente desilusionado, no dijo nada e intentó distanciarse del resto del grupo. Chen Li-Men advirtió su conducta tendente a la reclusión y se quedó perplejo. No podía entender por qué, cuando se había esforzado tanto por llamar a sus amigos y organizarlo todo, David seguía sin estar satisfecho. La explicación de este malentendido cultural se fundamenta en una importante dimensión de la variación de los valores entre las culturas. Los chinos poseen una cultura más orientada al grupo que los estadounidenses. Cuando se planifica una actividad, es mucho más habitual invitar a un grupo numeroso que sólo a una o dos personas.

Fuente: Thomas, D. C. y Inkson, K. (2003): *Cultural Intelligence*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Proyecto GLOBE. Aunque el trabajo de Hofstede ofrece el marco básico para diferenciar las culturas nacionales, estos datos tienen casi treinta años de antigüedad. El estudio GLOBE proporciona importantes actualizaciones a estas dimensiones culturales básicas (Javidan y House, 2001).

El programa de investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), iniciado en 1971, es una investigación intercultural continua sobre liderazgo y cultura nacional. Utilizando datos de 825 organizaciones localizadas en 62 países, el equipo de GLOBE identificó las siguientes nueve dimensiones en que difieren las culturas nacionales (House *et al.*, 2002).

1. Evitación de la incertidumbre. Grado en que los miembros de una organización o una sociedad se esfuerzan para evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales, reglas y prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los sucesos futuros.
2. Distancia al poder. Grado en que los miembros de una organización o una sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debería estar desigualmente repartido.
3. Colectivismo I (colectivismo social). Grado en que las prácticas institucionales organizativas y sociales fomentan y refuerzan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
4. Colectivismo II (colectivismo grupal). Grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
5. Igualitarismo de género. Grado en que una organización o sociedad minimiza las diferencias de rol y de discriminación de género.
6. Asertividad. Grado en que los individuos en las organizaciones y sociedades utilizan la confrontación y muestran firmeza en sus relaciones sociales.

7. Orientación al futuro. Grado en que los individuos en las organizaciones y sociedades se dedican a comportamientos orientados al futuro, como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación.
8. Orientación al rendimiento. Grado en que una organización o sociedad fomenta la recompensa a los miembros del grupo por la mejora y la excelencia en el rendimiento.
9. Orientación humana. Grado en que los miembros en las organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amigables, generosos, atentos y amables con los demás.

La figura 10 compara las calificaciones de tres grupos de países –anglo, confuciano y latineuropeo– respecto a los nueve valores culturales del proyecto GLOBE, esto permite que los futuros expatriados que no están familiarizados con las culturas de estos grupos, cuenten con una perspectiva, basada en la investigación, de la forma en que se conducirá la gente de esas culturas. El proyecto GLOBE, aunque todavía no está concluido, es un recurso detallado y válido para mejorar nuestro entendimiento de las similitudes y diferencias entre las culturas del mundo.

Dimensiones culturales	Grupo anglo	Grupo confuciano	Grupo latineuropeo
Evitación de la incertidumbre	Media	Media	Media
Distancia al poder	Media-alta	Alta	Alta
Colectivismo I (social)	Medio	Medio-alto	Medio
Colectivismo II (grupal)	Medio	Alto	Medio-alto
Igualitarismo de género	Medio-bajo	Medio-bajo	Medio-bajo
Asertividad	Media	Media	Media
Orientación al futuro	Media	Media	Media
Orientación al rendimiento	Media	Media-alta	Media
Orientación humana	Media	Media	Media
Grupo anglo: Australia, Canadá, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Estados Unidos y Reino Unido			
Grupo confuciano: China, Hong Kong, Japón, Corea, Singapur y Taiwán			
Grupo latineuropeo: Francia, Suiza, Israel, Italia, Portugal y España			

Figura 10: Comparaciones culturales de tres grupos de países del proyecto GLOBE

Las dimensiones de GLOBE son una extensión y no un reemplazo del trabajo de Hofstede. El estudio GLOBE confirma que las dimensiones originales siguen siendo válidas. No obstante, las dimensiones adicionales ofrecen una medida actualizada de las diferencias culturales de los países. Por ejemplo, aunque Estados Unidos fue el líder mundial en el individualismo en la década de 1970, hoy su calificación es intermedia. Su relevo fue tomado por los países de la Europa nórdica: Finlandia, Dinamarca y Suecia.