

TEMA 8: ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Libro 100. DE.08.Estrategia Internacional

Esteban Fernández Sánchez

Borrador actualizado: Agosto 2020

1. LA GLOBALIZACIÓN
 - 1.1. Motores de la globalización
 - 1.2. Barreras y riesgos de la expansión internacional
 - 1.3. Fuerzas antiglobalización
2. DIFERENCIAS NACIONALES
 - 2.1. Dimensiones de la cultura nacional
3. EMPRESA MULTINACIONAL
4. TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL
 - 4.1. Enfoque económico
 - 4.2. Modelo Uppsala
 - 4.3. Ciclo internacional del producto
 - 4.4. Ventaja nacional
 - 4.5. Teoría ecléctica
5. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL
6. LOCALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA PRODUCCIÓN
7. MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

1. LA GLOBALIZACIÓN

El colapso del comunismo en 1989 marcó el comienzo de la globalización política¹. Después de la Segunda Guerra Mundial, las democracias occidentales sentaron las bases de un mundo más interdependiente, acordando una serie de iniciativas intergubernamentales. La iniciativa de Bretton Woods, el GATT y la formación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE) definen la primera etapa de este proceso. Desde 1945, la política internacional se condujo dentro del contexto de un mundo dividido en tres partes: el primer mundo o mundo «libre», el segundo mundo o mundo comunista, y el tercer mundo, que incluía a los países «no alineados» o en desarrollo. Alrededor del final de la Guerra Fría, el ritmo de la globalización se aceleró y se produjo el despegue de las economías de muchos países en desarrollo. La desaparición del segundo mundo hizo que la expresión «no alineado» perdiera relevancia. Se produjo el despegue de algunas economías de la Cuenca del Pacífico y a los países «no alineados» ya no podía considerárselos como un grupo homogéneo. Cuando se disolvió este contexto tripartito, muchos países optaron por la democracia y las economías orientadas al mercado. Cada vez más, los gobiernos empezaron a darse cuenta de que podían atender sus propios intereses a través de la cooperación internacional por medio de tratados y acuerdos. Por ello, los países de todo el mundo han realizado esfuerzos para alinear sus leyes sobre derechos de propiedad. El comercio y la inversión fuera de las fronteras nacionales aumentaron considerablemente, se desregularon las industrias, se privatizaron las empresas propiedad del Estado y se liberaron los flujos de capital. A escala mundial, se adoptó el principio de libre empresa, lo que puso en marcha la globalización económica. La globalización económica se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y de los flujos financieros, y se apoya en la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, es decir, en lo que suele denominarse libre comercio: bienes, servicios, personas y conocimientos se mueven con libertad a través de las fronteras nacionales. Las empresas han logrado ser más eficientes trasladando la producción de sus bienes y servicios a lugares del extranjero donde resulta más económica la producción. No obstante, la globalización económica no habría sido posible sin avances tecnológicos clave. En realidad, es probable que, sin los beneficios de la globalización tecnológica, aportados por la revolución que nos llevó a los modernos sistemas de comunicaciones, la electrónica, el microchip, los viajes espaciales rutinarios e Internet, la globalización económica y política nunca habrían despegado (De Kluyver, 2000). Por lo tanto, las tres componentes esenciales del proceso de globalización se han fusionado en cinco factores clave que se coordinan mutuamente: el libre comercio, la externalización de la producción, la revolución de las comunicaciones, la liberalización (apertura de fronteras) y la armonización jurídica.

La globalización implica una mayor permeabilidad de las fronteras tradicionales. Fundamentalmente es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras (Stiglitz, 2002). Algunos plantean que es un proceso beneficioso que contribuye a mejorar nuestro nivel de vida, a la vez que resulta inevitable e irreversible. Otros la contemplan con hostilidad, incluso temor, ya que consideran que crea mayores desigualdades dentro

¹ Disponible en <http://www.globalize.org/review.html>

de cada país y entre los distintos países, amenaza el empleo y las condiciones de vida, contribuye a deteriorar el medio ambiente y obstaculiza el progreso social.

LECTURA 1: LA MCDONALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

La macdonalización se presenta como un proceso esencial en el mundo moderno que se mantendrá entre nosotros en un futuro previsible y que extenderá su influencia a un ritmo acelerado por toda la sociedad. En la raíz del éxito del modelo y en el proceso de macdonalización encontramos cuatro aspectos básicos.

En primer lugar, McDonald's ofrece eficiencia. Es decir, el sistema McDonald's nos ofrece el método óptimo para ir de un punto a otro. Esto significa que nos propone los mejores medios disponibles para pasar de un estado de apetito a otro de satisfacción.

En segundo lugar, McDonald's nos brinda una alimentación y un servicio fácilmente cuantificados y valorados. A menudo nos sentimos como si consiguiéramos mucha comida con unos pocos euros. Cantidad ha llegado a ser sinónimo de calidad; si hay mucha cantidad de alguna cosa eso significa que debe ser buena.

En tercer lugar, McDonald's nos ofrece aquello que es previsible. Sabemos que la *Big Mac* que tomaremos en Madrid será idéntica a la que nos hemos comido en Oviedo o en Nueva York.

Por último, y en cuarto lugar, se ejerce un control sobre los seres humanos que entran en el mundo McDonald's, especialmente por medio de la sustitución de la mano de obra humana por tecnología. Las personas que trabajan en restaurantes de comida rápida han sido formadas para realizar un número muy limitado de acciones, precisamente de la manera en la que se les ha ordenado hacerlo. Directivos e inspectores de la empresa se aseguran de que los trabajadores sigan esta línea. La gente que come en los restaurantes de comida rápida también está controlada, aunque (habitualmente) de una manera más sutil e indirecta. Líneas marcadas en el suelo, menús limitados, opciones escasas y unos asientos incómodos, todo ello provoca que los usuarios hagan aquello que la dirección de los establecimientos desea que hagan: comer rápidamente y marcharse.

El objetivo del proceso de macdonalización es la racionalización formal, que significa que la búsqueda, por parte de las personas, de medios óptimos para conseguir un fin dado viene conformado por medio de leyes, regulaciones y estructuras sociales. Por tanto, no se permite que los individuos puedan dedicarse por su cuenta a buscar los mejores medios para alcanzar un objetivo dado. Antes bien, existen normas, regulaciones y estructuras que determinan o conducen a los métodos óptimos.

Pero alguna cosa falla en todo este cuadro. Podemos aceptar que la eficiencia, la previsibilidad, el cálculo y el control, conseguidos mediante la tecnología no asistida por el hombre, son los componentes básicos de un sistema racionalizado. No obstante, esos sistemas racionalizados también sirven para negar la razón humana; los sistemas racionalizados pueden llegar a ser irracionales: llevando a una deshumanización del trabajo.

Fuente: Ritzer, G. (1993): *The McDonaldization of Society*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.

La globalización no supone más que la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado a nivel nacional. Proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como a un abanico mayor de factores de producción. La globalización afecta el diseño, la producción, la distribución y los servicios de los productos.

La comunicación a larga distancia es más fácil, más rápida y más barata que nunca y llega hasta las zonas más remotas, que antes resultaban inaccesibles. Los satélites y cables de fibra óptica redujeron los costes de las comunicaciones a larga distancia a una minúscula fracción. Internet dio a cientos de millones de usuarios de ordenadores un acceso instantáneo a la información en todo el globo terráqueo. Los teléfonos móviles y otros dispositivos sin cables permiten un contacto constante entre socios, familiares y amigos (Frieden, 2006). Las telecomunicaciones modernas aceleraron el acceso a mercados lejanos y permitieron un elevado crecimiento de las transacciones financieras internacionales. En un entorno global, el capital financiero puede obtenerse en un mercado y utilizarse para adquirir materias primas en otro.

Los medios de comunicación de masas contribuyen a impulsar una cultura del consumo, que se difunde globalmente. Dentro de cada país y a través de sus fronteras, los medios de comunicación difunden información sobre sus productos, servicios, instituciones y estilos de vida. Los emigrantes transmiten información y recursos transnacionalmente y mantienen sus lazos con sus hogares (telefoneando, haciendo visitas o enviando dinero). En cierto sentido, estas personas viven multilocalmente: en diferentes lugares y culturas al mismo tiempo. Los clientes de cualquier país demandan mayor variedad de bienes y servicios a precios más bajos. No sólo los clientes saben más ahora sobre productos y servicios disponibles en otros países, sino que en su mayoría pueden acceder a comprar artículos que en algún momento fueron considerados de lujo.

Los superpetroleros y grandes contenedores abarataron el transporte a través de los océanos. El precio de transportar una tonelada de carga se redujo en tres cuartas partes a lo largo del siglo veinte y la mejor refrigeración y el transporte aéreo permiten a los productores enviar de modo eficiente frambuesas y rosas de una orilla a otra de cualquier océano. La entrada en funcionamiento de los aviones *Jumbo* y la desregulación de las líneas aéreas transformó los vuelos aéreos: el coste real de los pasajes cayó un noventa por ciento entre 1930 y 2000 (Frieden, 2006).

Las tecnologías de la información hacen posible digitalizar las transacciones entre el diseño, la producción y la comercialización y, por tanto, permiten localizar esas funciones en lugares diferentes. La globalización de la economía supuso también un aumento del intercambio de información sobre métodos de producción, técnicas de gestión, mercados de exportación y políticas económicas. Además, al estar disponible a un coste muy bajo, la información representa un recurso muy valioso para los países en desarrollo. Por otra parte, la globalización favorece la desintegración de la producción. Son especialmente relevantes los casos de deslocalizaciones de empresas que cambian las pautas de la localización de sus procesos productivos, a menudo reorientando hacia países de bajos salarios las actividades que venían desarrollando en países industrializados. De esta forma, las empresas trasladan la fabricación de componentes intensivos en mano de obra a países con elevada oferta de trabajo, salarios bajos y trabajadores no sindicados. Muy recientemente, se podía hacer referencia literal a productos completamente *made in Spain*. Sin embargo, en un mundo sin fronteras, los consumidores ya no saben de qué país son los productos que compran. De hecho, la globalización tiende a segregar geográficamente producción y mercados de consumo, que iban de la mano. Por ejemplo, Mattel, fabricante de la muñeca Barbie, de la que se venden dos unidades por segundo en el mundo, obtiene las materias primas para la misma –plástico y pelo– en Taiwan y Japón. El ensamblado, que solía hacerse en esos países, junto con Filipinas, se realiza ahora en países de menor coste, como Indonesia, Malasia y China. Los moldes y las pinturas utilizados para decorar las muñecas provienen, sin embargo, de Estados Unidos. Además de mano de obra, China aporta el algodón para fabricar los vestidos. Así, una Barbie cuando sale de China, de los 2 dólares de su valor de exportación, 35 centavos cubren la mano de obra china, 65 centavos los materiales y el dólar restante cubre el transporte y los beneficios obtenidos en Hong Kong. La muñeca se vende en el mercado americano por 10 dólares, de los cuales Mattel gana, al menos, 1 dólar. El resto cubre transportes, marketing y el beneficio de los minoristas (Feenstra, 1998). Por tanto, la mayor parte del valor añadido se produce en Estados Unidos, pero la producción está desintegrada. Este y otros muchos ejemplos ilustran que el mundo se ha convertido en una aldea global. Los

gerentes que quieren ser eficaces en este mundo sin fronteras tienen que adaptarse a culturas, sistemas y técnicas diferentes a los suyos.

Mucha de la innovación técnica ocupa tantos recursos financieros e intelectuales que las empresas deben cooperar para absorber porciones del desarrollo. Estos esfuerzos podrían necesitar la colaboración entre empresas en diferentes países que tienen recursos financieros y competencias especializadas. Una vez que los nuevos productos son desarrollados, el tamaño óptimo de la escala de producción pocas veces corresponde con la demanda del mercado en un solo país. En consecuencia, las empresas deben vender tanto local como internacionalmente para poder distribuir los costes fijos de I+D y producción entre más unidades de productos.

Las empresas de alta tecnología sólo son viables si su mercado es global. En 2000 se vendieron unos cuatrocientos millones de teléfonos móviles en todo el mundo. Los cinco millones de habitantes de la base nacional finlandesa de Nokia sólo representan una minúscula fracción de los 128 millones de teléfonos que vendió ese año, y ni siquiera el mercado europeo le era suficiente (Frieden, 2006).

Las empresas nacidas globales comienzan con un enfoque global debido a la experiencia internacional de sus fundadores y porque los avances en las comunicaciones les dan una buena idea de dónde se encuentran los mercados y los *inputs* globales.

Las empresas nacionales deben hacer frente a los competidores extranjeros, por lo general muy eficientes. La globalización no sólo permite a una empresa salir al exterior, sino que también facilita la entrada de competidores extranjeros en el mercado nacional. Así pues, toda empresa tiene amenazado su mercado nacional: en cualquier momento un competidor global puede capturar una parte del mercado. No es exagerado afirmar que, en una industria global, la posición más arriesgada es mantenerse como un competidor doméstico. Por ello, numerosas empresas se han internacionalizado en respuesta a la competencia.

La globalización ha desembocado en estándares de desempeño más altos para muchas de las dimensiones competitivas, como calidad, costes y plazos de entrega. Estos estándares afectan también a las empresas que compiten en un entorno nacional. Los clientes prefieren comprar el bien o el servicio de un competidor global si su calidad es superior a la que ofrece una empresa nacional. Las empresas se mueven a los mercados internacionales para controlar los costes, especialmente los de mano de obra.

LECTURA 2: ATACANDO EL MERCADO NACIONAL

Tata, Lenovo, Huawei, Ranbaxy... Son empresas chinas e indias con planes para ganar presencia en España. De momento, aparte de Lenovo, la empresa china más fuerte en el país tras comprar el negocio de ordenadores de IBM, el caso de más éxito es el de Huawei, llegada en 2001 y que, según los expertos, puede liderar el mercado mundial de equipos de telecomunicaciones.

“Empezamos a ganar contratos enseguida”, recuerda Jesús Paredes, director de Marketing y Ventas de Huawei. Primero fueron acuerdos pequeños, como un contrato con Renfe; luego, con Jazztel, y, ahora, con Vodafone. Para este van a hacer su red de tercera generación en España y otros 20 países europeos, añade el directivo. Además, Huawei cuenta con cerrar un trato con Telefónica este año. “Ser una empresa china”, dice Paredes, “no resultó un problema. Según se iban superando las pruebas de certificación técnica, los clientes se iban convenciendo del nivel de los productos”.

Otra que escala posiciones en España es Haier, con dos de sus divisiones (aire acondicionado y electrodomésticos), ya implantadas. La firma, presente desde 2004, ha optado por el segmento medio-alto del mercado. Su responsable de producto, Rosa Zaragoza, explica que “resultaría difícil ofrecer precios mucho más bajos que la competencia, que también produce en China”.

Haier vende televisores ensamblados en Europa. Zaragoza tampoco cree que el origen chino suponga un obstáculo. “A fin de cuentas, los gerentes de las cadenas conocen la marca y la capacidad de la industria china”, dice.

Tata Motors, por su parte, compró en 2005 Hispano Carrocera y cedió la gestión de su marca a Bergé tras la compra por este de su filial importadora, Nisho Motors. Los doce años que el gigante indio lleva en España no han sido para tirar cohetes. Vendió 139 coches en 1994 y llegó a 2.934 en 1996. A partir de ahí cayó hasta los 1.060 de 2004.

La empresa ha reconocido que “la marca es poco conocida y que tiene mala imagen”, lo que se debe a que sus coches, si bien baratos, han dado problemas por producto y asistencia. Para solucionarlo, Tata y Bergé van a reestructurar la red, cambiar de imagen, renovar el producto, mejorar la postventa (se ha multiplicado por cuatro el stock de piezas) y lanzar una gran campaña de publicidad. La idea es vender 18.000 vehículos en cuatro años.

Fuente: Barciela, F. (2006): “Con un pie en España”, *El País*, 13 de agosto, pp. 5-6.

Debido a la globalización, el entorno de los negocios es ahora más complejo, más dinámico, más incierto y más competitivo que nunca, sin que existan pruebas de que estas tendencias vayan a invertirse o disminuir. Los gerentes actuales suelen tener que enfrentarse a los retos de hacer negocios en países con culturas distintas y coordinar operaciones globales dispersas. Por ejemplo, los que compiten en Corea del Sur deben entender el valor que allí se concede al orden jerárquico, la formalidad y el control personal, así como al deber en lugar de a los derechos. Más aún, la ideología coreana hace hincapié en el trabajo comunitario, el cual es una característica de muchos países asiáticos. Sin embargo, el enfoque coreano es diferente del chino y el japonés, porque se concentra en la *inhwa*, que significa armonía. La *inhwa* se basa en el respeto de las relaciones jerárquicas y la obediencia a la autoridad. Por otra parte, el enfoque chino hace hincapié en el *guanxi*, que se refiere a las relaciones personales y los buenos contactos, mientras que el enfoque japonés se dirige al *wa*, o la armonía del grupo y la cohesión social. El contexto institucional de China indica que el gobierno pone gran énfasis en la planificación centralizada. El gobierno chino ofrece incentivos a las empresas chinas que formen alianzas con empresas extranjeras que tengan tecnología sofisticada, para que, con ello, puedan ir creando e introduciendo nuevas tecnologías en los mercados chinos con el transcurso del tiempo. Las empresas de otros países que compiten en estos mercados también aprenden de ellos. Por ejemplo, las características antes mencionadas sugieren el valor de las relaciones. El *guanxi*, en particular, subraya la importancia del capital social cuando otra empresa está haciendo negocios en china (Hitt *et al.*, 2007). Entrar en el mercado global requiere tiempo para aprender a competir en los nuevos mercados. Además, las empresas podrían diversificarse demasiado en el terreno internacional y sobrepasar su capacidad para llevar a cabo una gestión eficiente.

Por otra parte, los trabajadores se desplazan de un país a otro buscando mejores oportunidades de empleo. Dado que los trabajadores ahora fluyen con bastante libertad entre economías, cada vez es más frecuente que las personas más aptas provengan de cualquier parte. La realidad diaria de los negocios globales implica interacciones y relaciones con personas de diferente cultura. Incluso en las empresas locales, debido a la inmigración, puede existir una gran diversidad cultural. Todo ello aumenta la posibilidad de malentendidos y conflictos, lo que induce la necesidad de comprender la diversidad cultural.

1.1. Motores de la globalización

La globalización de la industria tiene que ver con el grado o nivel. Lo que cuenta es qué elementos de una industria están convirtiéndose en globales y cómo afectan a las decisiones estratégicas. Al abordar este tema, debemos poner el énfasis en los impulsores de la globalización de la industria y pensar de qué manera estos elementos contribuyen a diseñar las opciones estratégicas. El resultado final es que el entorno del comercio internacional en el siglo XXI es mucho menos restrictivo que el de las décadas recientes, lo que ha permitido a las empresas multinacionales tomar consciencia de los potenciales beneficios económicos que puedan derivarse de una coordinación global (Barlett y Beamish, 2014).

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 una industria son los 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 relacionados con el 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 (Yip, 1992):

1. Necesidades parecidas 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 bienes 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 transferible. 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 aumentar 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 tener presencia en esos países líderes a fin de estar en contacto con las fuentes de innovación.

Motores de la globalización relacionados con los 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, de la participación en el mercado global y del desarrollo de productos globales. Algunos de estos impulsores son los siguientes (Yip, 1992):

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. En algunos sectores (automoción, aeronáutico, refinado de petróleo ...), los volúmenes de producción generadores de economías de escala, a menudo excedían los niveles de ventas que las empresas podían conseguir en sus mercados nacionales, empujando a las empresas a buscar nuevos mercados en el extranjero. 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 bienes o servicios, o bien gracias a unas redes de transporte y comunicación cada vez más eficientes.

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. A veces no había disponibilidad en el mercado nacional de los inputs clave del negocio.
4. Logística favorable. Una relación favorable del valor del producto y de los 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 el tiempo para venderlo no sea apremiante 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. Además 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. Las industrias intensivas en mano de obra viraron hacia los mercados internacionales como fuente de trabajo barato. Conviene destacar que el típico ciclo de vida de un país como fuente de trabajo barato para una industria es actualmente de cinco años (Bartlett y Beamish, 2014).
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. La multinacional holandesa Philips calcula que el progreso tecnológico en telecomunicaciones públicas ha multiplicado enormemente dicho coste. En la década de 1950 los costes de desarrollo para sistemas corrientes de conmutadores electromecánicos era de unos 10 millones de dólares y el ciclo de vida esperado era de 25 años. A principios de 1970, cuando se introdujo el sistema analógico, los costes de desarrollo se habían elevado a 200 millones de dólares mientras que el ciclo de vida había bajado a 12 o 15 años. En los años 80, cuando aparecieron los primeros sistemas digitales, los costes subieron a 1.000 millones de dólares con una expectativa de vida de 8 a 12 años. Philips calcula que gastos de 1.000 millones de dólares para desarrollar sistemas digitales requieren una participación aproximada de 8% del mercado mundial solo para recuperar costes. El mercado más grande en Europa (Alemania) no alcanza a otorgar tal participación (Yip, 1992). El coste creciente de la I+D junto con la reducción de los ciclos de vida de las nuevas tecnologías y de los productos que estas generan, se combinan forzando la necesidad de las empresas de buscar un volumen

mundial mínimo para amortizar sus fuertes inversiones en I+D de la forma más rápida posible.

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 de la globalización relacionados con el gobierno. Las regulaciones establecidas por los gobiernos nacionales pueden afectar la toma de decisiones sobre la estrategia global. Estas regulaciones/políticas incluyen (Yip, 1992):

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 al 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 un enfoque de marketing uniforme. Por ejemplo, las restricciones al uso de ciertas clases de medios de publicidad o de 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 permiten que tales industrias dependan de proveedores extranjeros.

Motores de la globalización relacionados con la competencia. 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 las 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 globales. Cuando los competidores explotan el potencial de globalización de la industria, la empresa necesita igualarlos o superarlos. El

juego competitivo global asume que las posiciones competitivas de una empresa en todos los mercados estaban ligadas, y que los fondos generados en un mercado podían utilizarse para subvencionar sus posiciones en otro. Los expertos de estrategia denominaron a este enfoque de ajedrez global, los economistas lo llamaron subvenciones cruzadas entre mercados, mientras que los políticos simplemente lo etiquetaron como dumping (Bartlett y Beamish, 2014).

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.

1.2. Barreras y riesgos de la expansión internacional

El comercio internacional presenta discrepancias significativas entre la teoría y la realidad. La realidad política es que existen muchas barreras comerciales, así como importantes riesgos.

Barreras comerciales. Existen dos tipos de barreras comerciales: las arancelarias y las no arancelarias.

Barreras arancelarias. Una barrera arancelaria es un instrumento para desalentar las importaciones aplicando un arancel (impuesto sobre los bienes importados). En general, los aranceles producen pérdidas netas, conocidas como costes de peso muerto. Las razones que justifican los aranceles son básicamente políticas.

Barreras no arancelarias. Una barrera no arancelaria desalienta las importaciones utilizando métodos distintos a los impuestos sobre los bienes importados. Incluyen subsidios, cuotas de importación, restricciones de exportación, requerimientos locales de contenido, políticas administrativas e impuestos antidumping.

Los subsidios son pagos del gobierno a las empresas domésticas. El argumento económico más antiguo, y que se utiliza con mayor frecuencia en contra del libre comercio, es el impulso de proteger las industrias, empresas y trabajos nacionales de la competencia extranjera, supuestamente injusta; en síntesis, el proteccionismo. El argumento de la industria incipiente considera que las jóvenes empresas domésticas necesitan la protección del gobierno. De lo contrario, no tienen ninguna probabilidad de sobrevivir, y se verán aplastadas por los rivales extranjeros.

La cuota a la importación es la máxima cantidad de un bien que se puede importar legalmente. Las cuotas son peores que los aranceles, debido a que los bienes extranjeros todavía se pueden importar si se pagan los aranceles.

Debido a que las cuotas de importación son pura y simplemente proteccionistas, obligan a los países a asumir ciertos costes políticos en el entorno comercial actual, en gran parte a favor de libre comercio. En respuesta, se han desarrollado restricciones de exportación voluntarias para mostrar que, en la superficie, los países exportadores convienen voluntariamente en restringir sus ventas externas. En esencia, son cuotas de exportación.

Los requerimientos de contenido local son reglas que estipulan que cierta proporción del valor de los bienes fabricados en un país debe originarse en ese país. Las políticas administrativas son reglas burocráticas que hacen más difícil importar bienes extranjeros. India prohibió los juguetes chinos citando preocupaciones por la seguridad. Con frecuencia se ha utilizado la protección del consumidor para que las naciones erijan barreras comerciales. La carne de vacuno estadounidense tratada con hormonas fue prohibida por la Unión Europea entre 1989 y 1995 debido a los supuestos riesgos para la salud. El arsenal de armas comerciales también incluye los impuestos antidumping. El dumping se define como 1) un exportador que vende por debajo del coste en el extranjero, y 2) la planificación de incrementar los precios después de eliminar a los rivales locales.

Riesgo político. Es motivo de preocupación para todas las empresas multinacionales el riesgo político asociado con compromisos de recursos en países extranjeros. Supone la pérdida de activos, de poder adquisitivo o de control gerencial a causa de sucesos políticos o de acciones del gobierno anfitrión. Entre los riesgos políticos cabe citar la confiscación de propiedades y los actos violentos dirigidos contra los bienes o los empleados. Dado que tales actos no son raros, las empresas deben formular planes y programas especiales con el fin de protegerse contra pérdidas imprevistas. Los factores de riesgo político pueden agruparse en cinco categorías principales: inestabilidad interna, conflicto internacional, clima político, corrupción y riesgo económico.

Inestabilidad interna. Agrupa fuerzas, como desórdenes civiles, asesinatos, golpes militares, revoluciones, conflictos violentos, terrorismo y crisis gubernamentales en un país, que pueden plantear importantes amenazas a las personas, así como a las empresas localizadas en el país anfitrión. Cuando se estima que un país es de alto riesgo, los negocios no son atractivos. Haití y Fiji tienen historias de inestabilidad interna muy preocupantes que, por lo general, han desalentado la inversión extranjera.

Conflicto internacional. Es el grado de hostilidad que una nación expresa hacia otras. Tal hostilidad puede manifestarse desde hechos como la expulsión de diplomáticos hasta la declaración de una guerra.

Clima político. Es la probabilidad de que un gobierno cambie a la extrema izquierda o la extrema derecha desde el punto de vista político. Los gerentes pueden evaluar variables como el número y tamaño de los partidos políticos, la función del ejército en el proceso político, el nivel de corrupción en el gobierno, la efectividad del liderazgo político, la influencia de la religión organizada en la política, el grado de tensiones raciales y de nacionalidad y la calidad de la burocracia gubernamental.

Una empresa puede enfrentar los riesgos de expropiación, confiscación o nacionalización de su propiedad. La expropiación se refiere a la adquisición, por parte del gobierno anfitrión, de los bienes, terrenos u otros activos de la empresa extranjera, con una compensación que tiende a estar muy por debajo de su valor en el mercado. La confiscación es una toma directa de activos sin ninguna compensación. La nacionalización se refiere a la toma de control o adquisición por parte del gobierno anfitrión con el fin de convertir la empresa en una empresa pública, es decir, administrada y operada por el gobierno. En la nacionalización, las empresas generalmente reciben algún nivel de compensación por sus pérdidas.

Corrupción. La corrupción puede adoptar muchas formas, desde un pequeño tráfico de influencias hasta el soborno más institucionalizado. Transparency International² (TI) define la corrupción como “el abuso del poder encomendado para beneficio propio”. El beneficio propio también incluye el beneficio de persona relacionada. El abuso debe ser intencional y debe proporcionar cierta ventaja para quien lo comete violando el principio de imparcialidad.

La forma más común de corrupción es el soborno, que se define como la entrega o aceptación de dinero, regalos, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de beneficio, a o de cualquier persona a modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que constituye una violación de la confianza en el transcurso de la actividad comercial. Un soborno puede presentarse de diversas formas, y no sólo como dinero. Se puede pagar directamente o como parte de una comisión en un contrato, pero también puede ocultarse en forma de regalo, beneficio, contribución política, patrocinio, favor o donación. Un soborno de menor rango son los pagos de facilitación (facilitadores, aceleradores o aceitadores): pequeñas cantidades de dinero exigidas por los proveedores de un servicio a cambio de garantizar o agilizar la acción necesaria a la que la empresa (o usted) tiene derecho. Desafortunadamente, estos pagos son también comunes en tantos países que se consideran como algo normal e inevitable, aunque sean ilegales y por lo tanto se puedan y se deban evitar. Al reconocer que los pagos de facilitación son una forma de soborno, la empresa debería identificarlos, minimizarlos y preferentemente eliminarlos.

Las prácticas corruptas dentro de las empresas incluyen, entre otras, el fraude corporativo, la manipulación de las cuentas y el abuso de información privilegiada. La corrupción en el trato con los clientes y los proveedores puede consistir, por ejemplo, en el pago tradicional de comisiones ilícitas a funcionarios públicos, o en el soborno de gerentes de compras para conseguir negocios en detrimento de otras empresas (soborno comercial). En el ámbito del mercado, se puede abusar del poder delegado para pactar ilícitamente con otros competidores o formar carteles, en perjuicio de los mercados y los consumidores. En el ámbito de la sociedad en general, el poder corporativo puede ser abusado para eludir las normas y el control regulador, o puede ejercerse influencia indebida durante la elaboración de reglamentaciones y políticas, con consecuencias negativas para la inversión extranjera directa, la integridad de la cadena de suministro y la tributación transnacional. Todos estos riesgos de corrupción están relacionados, y a veces se refuerzan entre sí.

Riesgo económico. Refleja el grado de control gubernamental sobre los mercados e inversiones financieras, al igual que los servicios de apoyo y capacidad del gobierno. Estos factores incluyen políticas de control regulador y económico del gobierno (salarios, precios, importaciones y exportaciones), la capacidad del gobierno para manejar sus propios asuntos económicos (inflación, excedentes o déficit presupuestarios y cantidad de deuda), la provisión del gobierno de servicios e instalaciones de apoyo (carreteras, aeropuertos, electricidad, agua, recogida de basura y drenaje), a lo que con frecuencia se hace referencia como «infraestructura», y las capacidades del gobierno en general. Los riesgos económicos no son independientes del riesgo político. La mala gestión económica puede resultar en una inquietud social y, por tanto, en riesgo político. Un indicador del mal clima económico es la tasa de inflación y otro la deuda pública.

² [Http://www.transparency.org.es](http://www.transparency.org.es)

Las fluctuaciones monetarias pueden ser un riesgo económico sustancial. Por ejemplo, el volumen de ventas de Nestlé en Brasil creció un 10% durante 2002. Pero, debido al deterioro de la moneda, sus ingresos en francos suizos en realidad bajaron un 30% durante el mismo período. Una empresa con operaciones en varios países debe vigilar constantemente los tipos de cambio de su moneda frente a la del país anfitrión para minimizar los riesgos cambiarios; una modificación mínima en el tipo de cambio llega a ocasionar una diferencia significativa en el coste de producción o el beneficio neto cuando se hacen negocios en el exterior. Por ejemplo, un aumento del valor del euro puede disminuir el valor de los activos y los ingresos internacionales de las empresas españolas multinacionales en otros países ajenos a la Unión Europea. Más aún, el valor de las distintas monedas, en ocasiones, también puede afectar de forma notable la competitividad de las empresas en los mercados globales, debido a sus repercusiones en los precios de los bienes fabricados en distintos países.

En respuesta, las empresas pueden especular o cubrirse. La especulación involucra compromisos con monedas estables. No obstante, esto es peligroso en caso de una predicción errónea de los movimientos de moneda. Cubrirse significa extender las actividades a un número de países en diferentes zonas de moneda, con el fin de compensar la pérdida monetaria en ciertas regiones al ganar en otras.

Riesgo legal. Los riesgos legales se refieren a los peligros que una multinacional puede encontrar en el terreno legal de un determinado país. Surge cuando el sistema legal del país anfitrión no puede brindar dispositivos de seguridad para asegurar el cumplimiento de contratos y proteger los derechos de propiedad. Las leyes asociadas a la protección de los derechos de propiedad industrial, y su aplicación, pueden ser un importante riesgo cuando se entra en un nuevo país.

Si las empresas no pueden proteger su propiedad industrial, no realizarán inversiones directas en el extranjero. Por tanto, los países deben crear y mantener sólidos derechos de propiedad industrial y aplicar las leyes correspondientes, de lo contrario, correrán el riesgo de desprestigiarse frente a los ojos de las empresas que podrían invertir en ellos y también de ser sancionadas por la Organización Mundial de Comercio.

Al evaluar el riesgo legal, se deberían tener en cuenta los fundamentos del sistema jurídico y asegurarse de que las leyes se apliquen como corresponde. El análisis del riesgo legal implica, por lo tanto, familiarizarse con las instituciones de ese país encargadas de aplicar las leyes y con su alcance operativo. Tal y como han aprendido muchas empresas, hay una serie de países que tienen leyes escritas que protegen los derechos de las multinacionales, pero rara vez las aplican. Ingresar en esos países puede exponer a una empresa a un sin número de riesgos, incluida la pérdida de los derechos de propiedad intelectual, las tecnologías y las marcas comerciales.

El trato obsoleto se refiere a la transacción que hacen las multinacionales y los gobiernos anfitriones, los cuales cambian sus requerimientos después de la entrada de la multinacional, una vez realizada la correspondiente inversión. Las tácticas del gobierno incluyen la remoción de incentivos, la demanda de una participación más alta en los beneficios, mayores impuestos e, incluso, la confiscación de los bienes extranjeros, en otras palabras, expropiación. En ese tiempo, las multinacionales ya habían invertido una cantidad sustancial de recursos y, a menudo, tiene que acomodar nuevas demandas.

Riesgos competitivos. De forma general, la globalización puede causar gastos administrativos importantes, debidos fundamentalmente a la mayor necesidad de coordinación e información y al aumento de personal. También puede reducir la eficacia de la gerencia en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y el espíritu de trabajo.

Un enfoque de estrategia global en cuanto a cuota de participación puede acarrear un compromiso demasiado grande con un determinado mercado, es decir, algunas empresas tienen que hacer grandes esfuerzos de largo alcance para penetrar en determinados mercados y elevar su posición competitiva global antes de obtener beneficios aceptables.

El producto no deja plenamente satisfechos a los clientes de ningún lugar en particular. Cuando las empresas se internacionalizan, al principio, normalmente ofrecen el mismo producto doméstico estándar sin adaptarlo a otros países y esto conlleva consecuencias. La compañía Coca-Cola, por ejemplo, a pesar de ser una de las empresas más internacionales y estandarizadas del mundo en los productos que comercializa, ha intentado reiteradas veces vender en todos los países sus bebidas gaseosas y con algunas, como la “Cherry Coke” (una especie de Coca-Cola con sabor a cerveza), fracasó estrepitosamente en el mercado español, ya que consumir bebidas de diversos sabores es poco común en nuestro país. En otros países, como Estados Unidos o Francia, es más corriente.

Un marketing uniforme puede no ser válido para todos los países, ya que puede reducir la adaptación al mercado local. El caso de la publicidad uniforme abunda en historias de horror debidas a una insuficiente adaptación. Por ejemplo, Pepsi-Cola tradujo una vez al chino para el mercado de Taiwán su lema publicitario “Come alive with the Pepsi generation” (Reviva con la generación Pepsi), pero el sentido se tergiversó y el mensaje decía: “Pepsi le revive a sus antepasados”. General Motors tuvo serias dificultades en las ventas en México del popular Chevrolet Nova, dado que el nombre del modelo sonaba «no va», es decir, «no funciona».

La integración de medidas competitivas para las empresas puede significar sacrificar ingresos, beneficios o posición competitiva en algunos países, como cuando a la filial en un país se le pide que ataque a un competidor global, a fin de enviarle una señal, o que le distraiga durante un periodo de tiempo a pesar de las pérdidas en que va a incurrir.

1.3. Fuerzas antiglobalización

Para frustrar el proceso de globalización, las fuerzas globalifóbicas (o antiglobalización) protestan generalmente en las conferencias internacionales y ante las políticas gubernamentales, a veces incluso violentamente. Algunos argumentos en contra de la globalización son los siguientes (Daniels *et al.*, 2013): amenazas a la soberanía nacional, crecimiento y presión medioambiental, e inequidad creciente del ingreso y estrés personal.

Amenazas a la soberanía nacional. El eslogan «piense global, actúe local» significa que los intereses locales deben ser atendidos antes que los intereses globales. A algunos les preocupa que la proliferación de acuerdos internacionales, en particular aquellos que

socaban las restricciones locales sobre cómo se producen y venden los bienes, vaya a disminuir la soberanía de una nación: la libertad de actuar localmente y sin restricciones impuestas por el exterior.

Objetivos y políticas locales. Los países buscan cumplir los objetivos económicos, políticos y sociales de sus ciudadanos al establecer reglas que reflejan las prioridades nacionales, tales como aquellas que gobiernan la protección de los trabajadores y las prácticas medioambientales. Por ejemplo, si un país tiene regulaciones estrictas sobre las condiciones laborales y requiere de métodos de producción limpios, sus empresas podrían decidir llevar la producción allí donde la regulación sea menos rigurosa pudiendo, así, recortar costes. El resultado, si las importaciones pueden entrar libremente, podría ser que el país estricto tenga que renunciar a sus prioridades o enfrentar la desventaja de tener menos empleos y recaudar menos impuestos.

Excesiva dependencia de las pequeñas economías. Los críticos aducen que las pequeñas economías dependen excesivamente de las más grandes para obtener suministros y ventas, por lo que se ven supeditadas a ceder ante determinadas demandas, incluyendo la defensa de ciertas posiciones en la ONU o tener que soportar acciones económicas o militares. Estos países también están preocupados porque las grandes empresas multinacionales sean lo suficientemente poderosas como para imponer sus condiciones (por ejemplo, amenazando con una reubicación), explotar resquicios legales para evitar la vigilancia administrativa y los impuestos, y favorecer los intereses políticos y económicos de sus países de origen.

Homogeneidad cultural. El término globalización abarca igualmente la aculturación³, que promueve el cambio en un mundo en el que los países y las personas están cada vez más interconectados y son más interdependientes. Los críticos acusan a la globalización de homogeneizar los productos, las empresas, los métodos de trabajo, las estructuras sociales e incluso el idioma, socavando así los cimientos culturales de la soberanía nacional. Fundamentalmente, muchos críticos se sienten desvalidos cuando tratan de detener la incursión de influencias extranjeras a través de medios tales como la televisión por satélite, los medios impresos o Internet.

Hace casi una generación, los sociólogos comenzaron a dirigir nuestra atención hacia conceptos como «aldea global». Observaron que, a medida que se aceleraba el ritmo de la globalización, la gente sentía una mayor necesidad de una identidad, y predijeron que la creciente presión ejercida por el flujo global de la información y la disponibilidad de productos y servicios a nivel mundial crearían conflictos culturales. Esto explica, por ejemplo, el reciente surgimiento de un interés por la religión en todo el planeta y la razón por la cual las contracorrientes que se oponen a la globalización son, con frecuencia, tan fuertes. Una cultura global no tiene historia ni raíces. También consolida la visión de que la globalización económica y tecnológica es un fenómeno esencialmente racional y, por naturaleza, algo más superficial que sus contracorrientes basadas en la cultura y profundamente arraigadas (De Kluiver, 2000).

³ La aculturación consiste en el intercambio de rasgos culturales resultante del contacto directo continuado entre grupos. Las culturas de cada uno de los grupos pueden resultar modificadas por estos contactos. Con la aculturación cambian partes de cada una de las culturas, aunque cada grupo se mantiene distinto. Es perfectamente posible que los individuos pierdan aspectos de sus antiguas culturas y aprendan aspectos específicos del nuevo entorno.

Crecimiento económico y presión medioambiental. Mucha de la crítica a la globalización gira alrededor del crecimiento económico que conlleva. Según este argumento, el crecimiento consume de forma desproporcionada recursos naturales no renovables y aumenta el daño ambiental.

En su conocido libro *The Limits of Growth*, Meadows advirtió que la total expansión del crecimiento económico y tecnológico nos llevaría al desastre. Despertó nuestra conciencia sobre los temas del crecimiento y alentó la innovación tecnológica destinada a resolver los problemas de la escasez y la ecología (De Kluiver, 2000).

Emergen como objeto de preocupación las dimensiones internacionales del medio ambiente, dadas las grandes interdependencias en el ecosistema mundial, que no reconocen fronteras (como han puesto de relieve los problemas de la capa de ozono, de la lluvia ácida, las catástrofes que se asocian al cambio climático o las externalidades asociadas a la deforestación amazónica), así como una creciente sensibilidad por el lastre inmenso que enfermedades como la malaria o el VIH pueden estar suponiendo para zonas enteras del planeta. También existen fricciones en la cooperación internacional. Ejemplos de ellas son los problemas de la relativamente nueva OMC, la política de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y el funcionamiento del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

La lucha por los intereses globales podría incluso estar en conflicto con lo que los ciudadanos de un país piensan que es mejor para ellos. Considere, por ejemplo, el efecto de la presión global sobre Brasil para que disminuya la tala de árboles en la región amazónica y así ayude a proteger el clima del mundo. Los trabajadores brasileños desempleados han sentido que la creación de empleos en la industria taladora es más importante que la protección del clima fuera de Brasil.

Una característica del creciente desencanto con el capitalismo de mercado ha sido el debilitamiento del llamado *Consenso de Washington*; es decir, la opinión generalizada de que la economía de mercado competitiva, basada en la iniciativa privada, la desregulación, los mercados flexibles de mano de obra y las políticas económicas liberales, ofrece el mejor fundamento para la estabilidad y la prosperidad y, de acuerdo con el Banco Mundial y el FMI, el fundamento principal para el desarrollo económico (Grant, 2013).

Inequidad creciente del ingreso y estrés personal. Los economistas advierten sobre la creciente disparidad en los ingresos –tanto en las naciones desarrolladas como en desarrollo– como posible origen de futuros disturbios sociales. Los debates sobre el progreso económico están cada día más enmarcados en el contexto de los beneficios que perciben «los que tienen» y «los que no tienen». Las propuestas de programas sociales hablan de la dicotomía entre los «trabajadores del conocimiento» y aquellos a los que la revolución tecnológica ha dejado atrás, y términos como «equidad» e «inclusión» se escuchan hoy con mucha frecuencia. Sin embargo, al mismo tiempo, el capitalismo está echando raíces cada día más profundas. Más que nunca antes, las empresas ven en el espíritu emprendedor la clave para la competitividad. La remuneración de los trabajadores está cada día más atada al desempeño y solo se valora a las personas que tienen las competencias adecuadas (por ejemplo, aquellas que se han mantenido a tono con el ritmo de cambio y progreso tecnológico) (De Kluiver, 2000).

Inequidad del ingreso. En general, la inequidad ha estado creciendo tanto entre como dentro de los países. Los críticos declaran que la globalización ha afectado esta disparidad al ayudar a desarrollar un sistema de superestrellas globales, creando acceso a una mayor oferta de mano de obra de bajo coste y desarrollando una competencia que conduce a tener ganadores y perdedores. El mayor acceso a la mano de obra barata de los países pobres ha reducido el crecimiento de los salarios reales de la mano de obra en los países ricos.

Estrés personal. Existe evidencia de que el crecimiento derivado de la globalización va de la mano con un aumento, no sólo de la inseguridad en el empleo y del estatus social, sino también del coste del malestar social (Bernhard y van der Hoeven, 2004). Además, aunque pocos de los problemas del mundo son totalmente nuevos, tal vez nos preocupen más en este momento, porque las comunicaciones globalizadas llevan la miseria a las salas de estar de todo el mundo.

2. DIFERENCIAS NACIONALES

Las diferencias nacionales del mercado siguen existiendo. En algunas industrias, los esfuerzos por globalizarse han tenido poco éxito. En la industria de las lavadoras, las preferencias nacionales han demostrado una notable capacidad de resistencia: las lavadoras francesas y norteamericanas son principalmente de carga superior, mientras que, en el resto de Europa, son mayoritariamente de carga frontal; los alemanes prefieren mayor velocidad de centrifugado que los italianos; las lavadoras norteamericanas se caracterizan por tener agitadores en lugar de tambores giratorios y las máquinas japonesas son más pequeñas que las occidentales (Grant, 2013).

	Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
<i>Pares de países (bilateral)</i>	Idiomas diferentes. Diferencias étnicas; ausencia de redes de conexión étnica o social. Diferentes religiones. Desconfianza. Valores, normas y disposiciones diferentes.	Ausencia de lazos coloniales. Inexistencias de un bloque comercial regional común. Inexistencia de una moneda común. Hostilidad política.	Distancia física. Inexistencia de una frontera entre ambos países. Diferencias horarias. Diferencias climáticas y de entornos de enfermedades.	Diferencias entre ricos y pobres. Otras diferencias de costes y calidad de los recursos naturales (recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, información o conocimiento).
<i>Países (unilateral o Multilateral)</i>	Estrechez de miras. Tradicionalismo.	Economía fuera de mercado o cerrada. Grado de inclinación nacional. No ser miembro de organizaciones internacionales. Instituciones débiles, corrupción.	Geografía sin salida al mar. Sin navegación interna. Tamaño geográfico. Geografía remota. Red de transporte o comunicación débil.	Tamaño de la economía. Renta per cápita baja.

Figura 1: Modelo CAGE en el ámbito de los países (Ghemawat, 2007)

Cada nación representa una combinación única de una multitud de características distintivas. Esto plantea el problema de reconocer y evaluar el grado de similitudes y diferencias entre países a los efectos de la formulación de la estrategia nacional. Pankaj Ghemawat (2007) propone cuatro dimensiones clave de la distancia entre países –

culturales, administrativas, geográficas y económicas—, que conforman el modelo CAGE. Como resultado, este modelo no sólo nos ayudará a identificar las diferencias principales en unos escenarios concretos, sino que, además, nos permitirá comprenderlas dentro de otras diferencias, al proporcionarnos una base para distinguir los países que están relativamente cerca de los que están relativamente lejos desde el punto de vista de las dimensiones clave. Estos cuatro componentes también permiten agrupar las influencias unilaterales de las interacciones transfronterizas específicas de países concretos, las influencias bilaterales específicas de pares de países concretos, así como las influencias multilaterales. Estos diferentes tipos de influencias se recogen en la figura 1.

Distancia cultural. Las diferencias culturales de los países suelen tender a disminuir sus interacciones económicas. Los efectos del lenguaje a este respecto son quizás los más evidentes.

Entre los aspectos de distancia cultural que pueden medirse sistemáticamente y que han demostrado desalentar el intercambio económico destacan las diferencias étnicas y religiosas, la falta de confianza y las discrepancias de igualitarismo (que se definen como intolerancia social por abusos de poder de mercado y político). Otros atributos culturales son altamente idiosincrásicos (por ejemplo, la preferencia por ciertos colores) o sutiles en el sentido de que son prácticamente imperceptibles incluso para aquellos sobre cuyo comportamiento influyen. Algunas diferencias culturales se reflejan en las pautas de consumo. Así, Unilever produjo 20 marcas diferentes de té negro. Cada una con una mezcla distinta para poder satisfacer los gustos específicos de los consumidores locales en todo el mundo (Bartlett y Beamish, 2014).

Además de los atributos bilaterales que toman la forma de diferencias culturales, la actividad económica transfronteriza también puede verse afectada por los atributos culturales unilaterales. Así, se intuye con bastante claridad que las naciones con culturas limitadas, o incluso tradicionales, tenderán a relativamente cerrarse ante el comercio y la inversión internacional, es decir, a estar más aisladas que otras.

Es posible que el contacto prolongado entre países suavice algunos de los efectos de las diferencias culturales. Este contacto aumenta la familiaridad, siembra las instituciones y organizaciones necesarias para apoyar la actividad económica transfronteriza y facilita los ajustes culturales. A grandes rasgos, parece que muchas diferencias de los valores, normas, disposiciones y atributos unilaterales aislantes, posiblemente resulten más dúctiles que las diferencias lingüísticas, étnicas y religiosas.

Distancia administrativa. Los atributos administrativos abarcan las leyes, políticas e instituciones que surgen típicamente de un proceso político y que dirigen o imponen los gobiernos. Las relaciones internacionales entre los países, incluidos los tratados y las organizaciones internacionales, también forman parte de esos atributos, sobre la base de que estas relaciones se sustentan en los países que las crean o apoyan.

Entre los atributos administrativos o políticos que destacan en los modelos de gravedad, porque afectan a la actividad económica transfronteriza, se encuentran los lazos coloniales, el ser miembro del mismo bloque comercial regional y el uso de una moneda común.

Unos acuerdos comerciales preferentes y una moneda común también pueden incrementar sustancialmente el comercio, incluso más que los lazos coloniales, si se presentan conjuntamente. La integración de la Unión Europea a lo largo del último medio siglo probablemente sea el mejor ejemplo de unos esfuerzos deliberados para reducir la distancia administrativa entre socios comerciales. En el caso contrario, unas malas relaciones pueden hacer aumentar la distancia administrativa (por ejemplo, India y Pakistán).

La distancia administrativa puede aumentarse o disminuirse mediante medidas unilaterales. De hecho, las políticas particulares de los distintos gobiernos plantean algunas de las barreras más comunes al comercio entre países fronterizos. En algunos casos las dificultades provienen del propio país de origen de una empresa. Sin embargo, con más frecuencia, es el gobierno del país destinatario el que pone barreras a la inversión extranjera, a través de cuotas comerciales. Los países son cada vez más sofisticados con sus exigencias a las multinacionales por sus inversiones directas. En lugar de permitir inversiones superficiales, las denominadas plantas destornillador, que proporcionan un volumen limitado de empleo de baja cualificación, los gobiernos comienzan a especificar niveles mínimos de contenidos locales en los productos fabricados, de transferencia de tecnología, y muchas otras condiciones, desde compromisos de reexportaciones hasta los requisitos de ubicación de las diferentes plantas productivas (Bartlett y Beamish, 2014).

Una infraestructura institucional débil en un país destinatario también puede impedir la actividad económica internacional. Por ejemplo, muchas empresas reúsan hacer negocios en países en los que se sabe que hay corrupción.

Distancia geográfica. Los atributos geográficos de los países, que pueden afectar a la actividad económica internacional, suelen deberse a fenómenos naturales, aunque también pueden estar implicadas algunas intervenciones humanas. La gente tiende a centrarse en la distancia física, ya que, siendo otras cosas iguales, cuanto más lejos quede un país, más difícil será negociar con él.

Sin embargo, la distancia geográfica es más que una simple cuestión de distancia física entre, digamos, las capitales de los países. Entre otros atributos geográficos que deben tenerse en cuenta están la presencia o ausencia de una frontera común, las diferencias horarias y climáticas y, en términos unilaterales, los accesos marítimos, la topografía y las distancias internas hasta las fronteras. Además, también hay que tener en cuenta los atributos de la geografía creada por la mano del hombre, tales como las infraestructuras para el transporte y las comunicaciones, aunque también se pueden tratar como atributos económicos más que geográficos.

El impacto más evidente de las grandes distancias físicas es el aumento del coste de transporte y de comunicación.

Distancia económica. Los países ricos emprenden más actividades económicas internacionales (en relación con el tamaño de su economía) que sus vecinos más pobres y la mayor parte de esta actividad se lleva a cabo con otros países ricos.

Por supuesto, una renta per cápita elevada conlleva costes más elevados de la mano de obra, los cuales pueden verse tanto directamente como sobre una base más dispersa, es

decir, en función de distintos niveles de habilidades o tipos de formación. Entre otros factores de la producción cuyo coste o calidad podrían examinarse de esta manera, se encuentran las tierras, los recursos naturales, el capital y muchos recursos avanzados creados por el hombre, tales como las infraestructuras y la información.

Las interacciones entre ricos y pobres a menudo implican un arbitraje en el que una empresa combina el suministro y la demanda cruzados, no dentro de los mercados nacionales, sino a través de ellos, separando los eslabones de las cadenas de valor internacionalmente.

El modelo CAGE nos ayuda a topografiar el paisaje global, pero para decidir cómo movernos por este paisaje, necesitamos una comprensión más granular de los costes y los beneficios de cruzar las fronteras.

2.1. Dimensiones de la cultura nacional

Los directivos no pueden ser eficientes a nivel internacional si antes no conocen sus propios valores y suposiciones culturales. Una vez conocidos, 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 lo que respecta a valores, mientras que las culturas organizativas se diferencian unas de otras según unas características más superficiales, tales como: símbolos, héroes y rituales, entre otros (Hofstede, 1980).

Valores culturales de Hofstede. A partir de la extensa base de datos de los empleados de IBM (116.000 empleados en más de 40 países), Hofstede (1980) estudió cuatro dimensiones de la cultura: distancia al poder, rechazo a la incertidumbre, individualismo y masculinidad (figura 2).

- *Distancia al poder.* Evalúa la forma en que una sociedad maneja 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 otorga 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 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 se preocupa por 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 ambiguas 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 y crean menos instituciones.

- *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 3).

Estas características nacionales pueden utilizarse en la gestión de las organizaciones. Todas las naciones pueden describirse en términos de sus valores en las cuatro dimensiones de la cultura. 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, 1980). 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 igualitaria, considerando a los superiores 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 2: Calificaciones en cuatro dimensiones de la cultura nacional (Hofstede, 1980; 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 3: 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.

LECTURA 3: 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.

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.

El individualismo y el colectivismo también afectan las decisiones estratégicas. Las empresas de los países individualistas, como las estadounidenses, con frecuencia pueden tratar de diferenciarse a sí mismas, mientras las empresas de culturas colectivistas, como las japonesas, tienden a converger en posiciones defensivas. Debido a que los empresarios generalmente están dispuestos a tomar más riesgos, las culturas individualistas tienden a albergar mayor espíritu emprendedor que las colectivistas. En las sociedades que sobresalen en colectivismo, como las de Asia, el mundo árabe y Latinoamérica, los gerentes tienen que 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 han de visitar periódicamente a los trabajadores y preguntarles si están bien de salud y contentos con el espíritu de grupo.

LECTURA 4: 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.

De la misma forma, la masculinidad y la feminidad podrían tener consecuencias estratégicas. El directivo en las culturas masculinas es enérgico, decidido y asertivo (sólo en las sociedades masculinas tiene esta palabra una connotación positiva), mientras que en las culturas femeninas es menos visible, intuitivo y acostumbrado a buscar consenso. A nivel de economía, los países masculinos (como Japón) pueden tener una relativa ventaja en la fabricación masiva, haciendo productos de forma eficiente, bien y rápido. Los países femeninos (como Dinamarca) pueden tener una relativa ventaja en la fabricación individualizada a pequeña escala (Peng, 2008).

La evasión de la incertidumbre también tiene un peso en el comportamiento estratégico. Los administradores en los países con poca evasión de la incertidumbre (como Gran Bretaña) confían más en la experiencia y la formación, mientras que los administradores de países con mucha evasión de la incertidumbre (como China) confían más en las reglas y los procedimientos (Peng, 2008).

LECTURA 5: CRÍTICAS A LA ESTRUCTURA DE HOFSTEDÉ

A pesar de su influencia, la estructura de Hofstede ha generado varias críticas:

1. Las fronteras culturales no son lo mismo que las fronteras nacionales.
2. Aun cuando Hofstede tuvo el cuidado de eliminar algunos de sus prejuicios culturales, el «software holandés» de su mente, como él mismo reconoció, seguirá siendo evidente para el lector cuidadoso. Al estar más vinculado con las culturas occidentales, Hofstede inevitablemente podría estar más familiarizado con las dimensiones pertinentes para los occidentales. Por consiguiente, podría pasar por alto las dimensiones pertinentes para los orientales (asiáticos).
3. La investigación de Hofstede se basó en encuestas con más de 116.000 empleados de IBM que trabajaron en 72 filiales nacionales entre 1967 y 1973. Esto tenía ventajas y desventajas. Del lado positivo, las encuestas no sólo tuvieron lugar en la misma industria, sino también en la misma empresa. De otra manera habría sido difícil atribuir si los descubrimientos se debieron a diferencias en las culturas nacionales o en las culturas de la industria y organizativas. Sin embargo, debido a su diseño referido a una industria y una empresa, es posible que los descubrimientos de Hofstede solo capturasen lo que era único de esa industria o de IBM. Debido a los sentimientos antiestadounidenses en algunos países, algunas personas se podrían negar a trabajar para un empleador estadounidense. Por consiguiente, era difícil

averiguar si quienes trabajaban para IBM eran verdaderos representantes de sus respectivas culturas nacionales.

4. Como los datos originales ahora tienen 40 años de antigüedad, los críticos argumentan que el marco de Hofstede simplemente fallaría en capturar los aspectos del cambio cultural reciente.

El teórico respondió a las cuatro críticas. En primer lugar, reconoció que su enfoque en la cultura nacional constituía una mera cuestión de conveniencia. En segundo lugar, desde la década de 1980, Hofstede y sus colegas dependían de un cuestionario derivado de las dimensiones culturales más relevantes para los chinos y después traducidas del chino a múltiples idiomas. Así fue como él descubrió una quinta dimensión de análisis: la orientación al largo plazo (que de hecho originalmente fue llamada «dinamismo confuciano»). En respuesta a la tercera y cuarta críticas, Hofstede señaló un gran número de estudios más recientes realizados por otros investigadores que utilizaron una variedad de países, industrias y empresas. La mayoría de los resultados respaldó sus descubrimientos originales. En general, aun cuando el trabajo de Hofstede no es perfecto, sus ventajas parecen superar sus desventajas.

Fuente: Peng, M. W. (2010): *Global Business (2nd Edition)*, Cengage Learning, Mason.

Asimismo, las culturas orientadas a largo plazo probablemente apoyen a empresas con grandes horizontes en su planificación estratégica. Aunque este es un caso extremo, en general, las empresas japonesas y coreanas son conocidas por estar más dispuestas a renunciar a las ganancias a corto plazo y enfocarse hacia la participación del mercado, lo cual a largo plazo puede traducirse en ganancias financieras. En comparación, las empresas occidentales se enfocan en las ganancias a corto plazo (Peng, 2008).

Proyecto GLOBE. Aunque el trabajo de Hofstede ofrece el marco básico para diferenciar las culturas nacionales, estos datos tienen casi cuarenta 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 GLOBE identificó nueve dimensiones que permiten diferenciar las culturas nacionales (House *et al.*, 2002):

1. Evitar la incertidumbre. Grado en que los miembros de una organización o una sociedad se esfuerzan por 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 4 compara las calificaciones de tres grupos de países –anglo, confuciano y latineuropeo– respecto a los nuevos 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 4: 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, ya que la investigación 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.

3. 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 corporativa o empresa base y una o varias filiales (fábricas o centros), localizadas en el país de origen (nacional o doméstico) de la EMN y b) una o más filiales extranjeras (subsidiarias o ramas), localizadas en uno o más países destino (regionales, receptores, locales o anfitriones). No obstante, para ser una verdadera multinacional la empresa a) crea y financia filiales

extranjeras (inversión extranjera directa, IED) a las que también puede transferir tecnología propia, marcas comerciales, capacidades de marketing, secretos industriales o capital humano; b) gestiona activamente las filiales y c) considera que esa inversión extranjera directa como una parte integral de la empresa, tanto en sentido estratégico como organizativo (Bartlett y Beamish, 2014). Tanto la propiedad de las acciones como la administración de la empresa son de carácter multinacional.

LECTURA 6: 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.

En el lado negativo, un estudio de McKinsey identifica una «sanción por globalización» que refleja las dificultades que experimentan las multinacionales a la hora de (Grant, 2013): a) establecer una visión compartida e implicar a los empleados en la misma; b) mantener los estándares profesionales y promover la innovación, y c) construir relaciones con los gobiernos y comunidades locales y las asociaciones con empresas.

Los objetivos que persiguen las empresas multinacionales son tres (Daniels *et al.*, 2013): a) expandir ventas; b) adquirir recursos y c) reducir riesgos. No solo las empresas más grandes del mundo, sino también las pequeñas aumentan sus ingresos teniendo una presencia cada vez mayor en los mercados internacionales. Por otra parte, la búsqueda de nuevos mercados fue un motivo básico para algunas multinacionales europeas cuyos pequeños mercados domésticos resultaban insuficientes para soportar procesos de producción altamente intensivos en volumen. Las enormes inversiones en I+D y la reducción del ciclo de vida del producto impulsan competir simultáneamente

en varios mercados. En muchos casos buscan en otros mercados los recursos que les proporcionan una ventaja competitiva bien sea o asegurando suministros clave (petróleo) o factores de producción muy baratos (mano de obra o capital) o adquirir conocimientos tecnológicos mediante un aprendizaje global. Buscan recursos naturales que están ligados a un lugar particular en el extranjero, como el petróleo en Oriente Medio. Las empresas a menudo escogen los lugares más eficientes que tienen una combinación de factores de economías de escala y bajos costes. Las empresas seleccionan países y regiones reconocidas por generar innovaciones de clase mundial, como el Silicon Valley. Uno de los principales activos que posee la empresa multinacional es la diversidad de entornos en los que opera, ya que le permite desarrollar diferentes competencias a la par que le proporciona muchas oportunidades de aprender. Finalmente, operar en países con diferentes ciclos de negocios puede minimizar las variaciones en los ingresos.

Igualmente posicionarse en diversos países permite subvenciones cruzadas de mercados lo que apalanca el posicionamiento competitivo. La flexibilidad es la habilidad de una empresa de saber gestionar correctamente los riesgos y de explotar las oportunidades que surgen de la diversidad y la volatilidad del entorno global (Bartlett y Beamish, 2014).

De acuerdo con Bartlett y Beamish (2014) se han de cumplir tres condiciones para la existencia de una multinacional. La primera, tiene que haber países extranjeros que ofrezcan ciertas ventajas específicas de localización para que la empresa invierta que permitan superar las desventajas de lo extranjero (Caves, 1996). La segunda, la empresa debe tener competencias estratégicas o ventajas específicas de propiedad para poder contrarrestar las desventajas de su relativo desconocimiento y poca familiaridad con los mercados extranjeros. Y tercero, debe poseer ciertas capacidades organizativas para alcanzar mejores resultados utilizando sus fortalezas estratégicas internas antes que hacerlo a través de los mecanismos externos de mercado, como serían los contratos o las licencias.

4. TEORÍAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

4.1. Enfoque económico

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.

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 factor trabajo (figura 5). 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 5: 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 denomina 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 altos de lo que puede producir ella sola.

La ventaja comparativa se refiere a la eficiencia relativa en la fabricación de diferentes productos. Mientras que los tipos de cambio se comporten adecuadamente (y no se desvíen demasiado de sus niveles de paridad de poder adquisitivo), la ventaja comparativa se traducirá en ventaja competitiva (Grant, 2013).

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 aseveraron 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.

La teoría de Heckscher-Ohlin consideraba dos factores de producción, el trabajo y el capital. La tecnología determinaba como se combinan para formar un bien. Diferentes bienes requerían diferentes proporciones de los dos factores de la producción.

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 la tecnología o en la productividad de factores, son los precios de los factores los que determinan las diferencias en los costes. Y 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, en comparación con otras naciones, era relativamente abundante en capital, 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 cualificada 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 volvió a 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.

4.2. Modelo Uppsala

Este modelo indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975); y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. Dependiendo del autor, el modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, pero de forma general pueden resumirse en cuatro, que constituyen la denominada cadena de establecimiento: 1) exportación esporádica o no regular; 2) exportaciones a través de agentes; 3) establecimiento de una filial comercial en el país extranjero; 4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En cada etapa ocurre un grado mayor de implicación (compromiso de recursos) internacional de la empresa en ese mercado. Asimismo aumenta gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, implicando además la adopción de un modo de entrada diferente (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Johanson y Vahlne (1990) indican que el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo, y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos (indicadores) característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado. Otro concepto introducido por los autores del modelo es el de “distancia psicológica” según el cual, la entrada exterior tendería a producirse por el mercado país psicológicamente más próximo al país de origen; definiendo distancia psicológica como el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado como por ejemplo, diferencias lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industrial (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Con respecto a este planteamiento general, los autores contemplan tres situaciones de excepción a dicho fenómeno. La primera, cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos donde las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances más significativos en sus procesos de internacionalización. Segundo, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados es más fácil de adquirir y existen medios más sencillos de adquisición de conocimientos distintos a la propia experiencia. Tercero, cuando la empresa ha adquirido experiencia importante en otros mercados de características similares, ya que la experiencia obtenida en dichos mercados le servirá a la misma para replicar esta experiencia en un nuevo mercado de características similares.

4.3. 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 (figura 6).

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 disfrutan 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 desarrollados 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):

- Al introducir un nuevo producto existe incertidumbre acerca de las dimensiones finales del mercado. Igualmente 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 etapa.

- Los productores se interesan 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 productor debe tener en cuenta la 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 desarrollados).

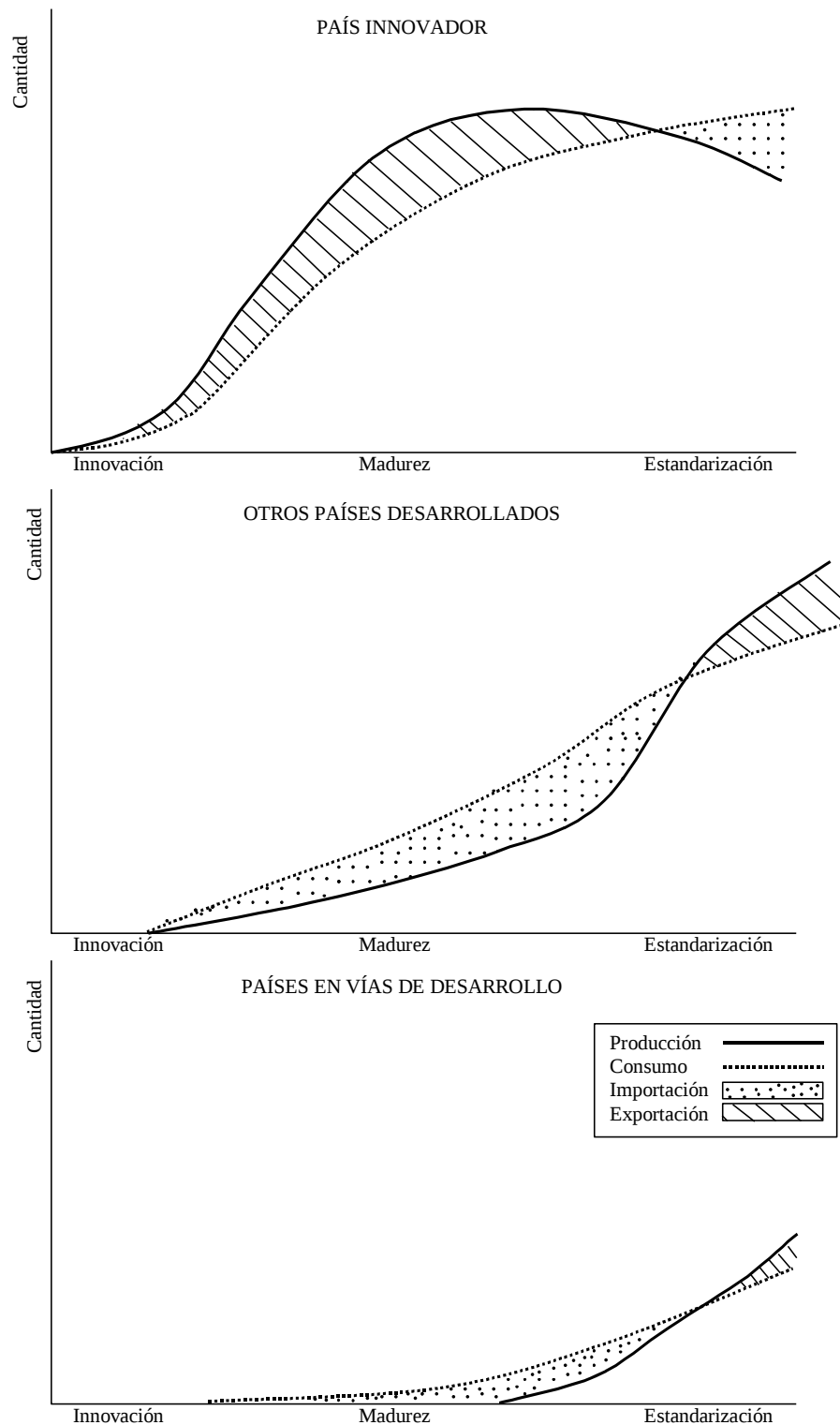


Figura 6: Ciclo internacional del producto (Vernon, 1966)

El producto es diseñado, fabricado y comercializado inicialmente en Estados Unidos. La producción es muy intensiva en capital y mano de obra cualificada. Al cabo de un tiempo, Estados Unidos empieza a exportar el producto a otros países desarrollados. Estos países tienen elevados ingresos, por lo que pueden comprar el producto en esta etapa de innovación, aunque tenga un precio relativamente alto. Esos países

desarrollados también comienzan su propia producción pero continúan siendo importadores netos, si bien comienzan a exportar a los países en vías de desarrollo.

A medida que se expande la demanda del 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 en vías de desarrollo.

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.

Madurez. En el modelo de Vernon (1966), 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) se incrementa la elasticidad del precio.

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 el nivel necesario 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 comportamiento se ve reforzado, frecuentemente, por las políticas proteccionistas desarrolladas por los gobiernos de estas naciones.

Una vez que el mercado se expande en un país desarrollado, 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 se mezclan.

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.

Conforme el producto avanza en esta segunda etapa de madurez, la capacidad de producción se extiende con rapidez en otros países desarrollados. Las variaciones competitivas empiezan a aparecer conforme la tecnología básica del producto se vuelve más conocida y la necesidad de mano de obra cualificada en su producción disminuye. Eventualmente, estos países desarrollados también se convierten en exportadores netos del producto cerca del final de la etapa. Los países en vías de desarrollo empiezan su propia producción, aunque siguen siendo importadores netos. Mientras, el menor coste de producción de estos competidores crecientes convierte al país innovador en un importador neto. La ventaja competitiva de la producción y la exportación está cambiando con claridad entre países en este momento.

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). La prioridad de todas las empresas del sector es producir al menor coste posible. En esta etapa aparecen desventajas comparativas para el país innovador, cuyas ventas a escala mundial disminuyen, debido a las siguientes causas:

- Las naciones desarrolladas son ahora autosuficientes y su nivel de importación es casi nulo.
- Las plantas localizadas en los países desarrollados alcanzan una elevada eficiencia en la producción, lo que les permite sustituir al innovador en sus exportaciones hacia las naciones en vías de desarrollo, cuya demanda no crece lo suficiente como para absorber las ofertas de todos los países desarrollados. 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.

Los productos y procesos productivos susceptibles de entrar en la etapa de estandarización del modelo de Vernon (1966) son aquellos: 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) que 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 cambia a los países en vías de desarrollo. El producto ahora es uno de producción relativamente masiva que puede ser elaborado con mano de obra cada vez menos cualificada. El país inicial sigue reduciendo la producción doméstica e incrementando las importaciones. Los otros países desarrollados siguen produciendo y exportando, aun cuando las exportaciones llegan a su pico conforme los países en vías de desarrollo 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 internacional 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, 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 internacional 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 desarrollados y a países en vías de desarrollo. 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.

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

La teoría del ciclo internacional del producto sostiene que la ubicación de las instalaciones de producción que sirven a los mercados mundiales cambian mientras el producto recorre su ciclo de vida. Artículos como bolígrafos y calculadoras de bolsillo han seguido este patrón. Primero fueron producidos en un único país desarrollado y se vendieron a un alto precio. Después, la producción se desplazó a múltiples localizaciones de países desarrollados para atender a los mercados locales. Por último, la mayor parte de la producción se ubica en países en desarrollo y los precios declinan.

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. También es relevante para productos que eventualmente caen víctimas de la producción masiva y, por tanto, mano de obra barata. Ahora bien, existen muchos tipos de productos para los cuales las localizaciones de producción no cambian. Tales excepciones incluyen los siguientes (Daniels *et al.*, 2013):

- Productos con altos costes de transporte que pueden haber sido producidos cerca del mercado, por lo tanto nunca se vuelven exportaciones importantes.
- Productos que, debido a innovación muy rápida, tienen ciclos de vida extremadamente cortos, haciendo imposible reducir costes al desplazar la producción de un país a otro. Algunos artículos de moda se ajustan a esta categoría.
- Productos de lujo para los cuales el coste es de poca importancia para el consumidor. De hecho, la producción en un país en desarrollo puede causar que los consumidores perciban el producto como menos lujoso.
- Productos para los cuales una empresa puede usar una estrategia de diferenciación, quizá a través de la publicidad, para mantener la demanda del consumidor sin tener que competir con base en el precio.
- Productos que requieren mano de obra técnica especializada cerca de la producción para modificarlos en su siguiente generación. Esto parece explicar el dominio estadounidense de largo plazo en la producción de equipo médico y el dominio alemán en las imprentas rotativas.

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 internacional del producto 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 (Ohmae, 1985b), es el método de «la ducha». Esta estrategia se trata de 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.

4.4. 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 7).

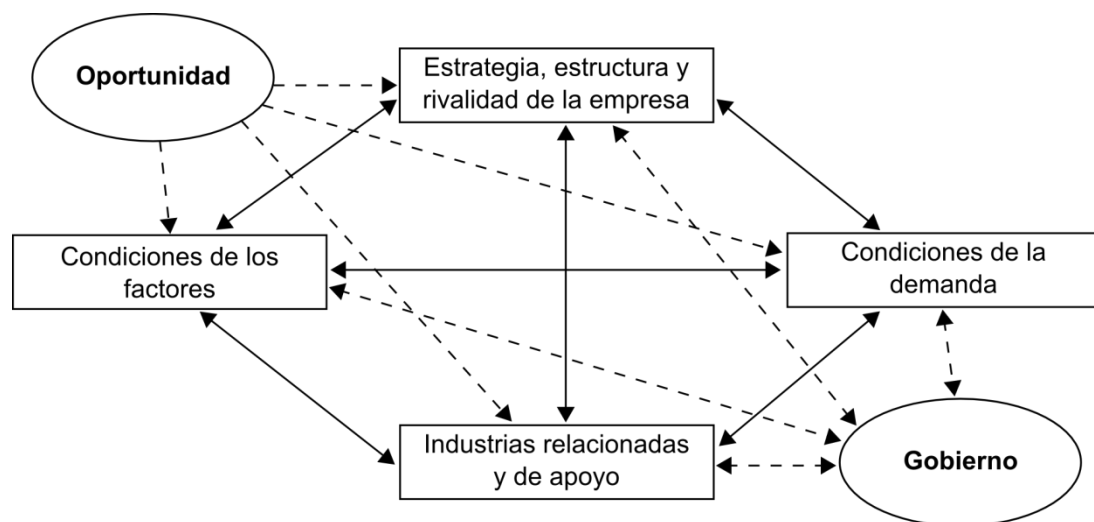


Figura 7: Diamante de la ventaja nacional (Porter, 1990)

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 de conocimiento industrial específico y de 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 7: 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 dado, 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, sin apenas recursos naturales, logró convertirse en una gran potencia industrial.

Condiciones de la demanda. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto (bien 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 actuales y a crear productos 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 bienes 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 pueden 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.

Industrias relacionadas y de apoyo. 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, estaciones de experimentación, fertilizantes y 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 interna también es un fuerte motor para que las empresas innoven y encuentren nuevas fuentes de ventaja competitiva. 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. Una razón

por la cual la industria electrónica japonesa es tan competitiva globalmente radica en que su rivalidad doméstica tal vez sea la más intensa en el mundo. 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.

Es necesario considerar dos elementos más: el gobierno y la oportunidad. No hay duda de que la política gubernamental alimenta a las industrias globales a través de la infraestructura, los incentivos, los subsidios o una protección temporal. No podemos decir en cambio, con la misma certeza, que esas políticas siempre sean efectivas. Elegir a los «ganadores» del mercado global nunca ha sido el punto fuerte de los gobiernos. El elemento de la oportunidad recoge la influencia de acontecimientos derivados del azar como cuándo y dónde se producen avances científicos revolucionarios, la presencia de iniciativas emprendedoras y la mera suerte.

Ahora bien, la existencia local de todas las condiciones no garantiza que se desarrollará una industria (Daniels *et al.*, 2013). De hecho, la teoría de la ventaja comparativa sostiene que las limitaciones de recursos pueden causar que las empresas de un país eviten competir en algunas industrias a pesar de tener una ventaja absoluta. Las condiciones imperantes en Suiza parecían favorecer el éxito si algunas empresas hubieran participado en la industria de los ordenadores. Sin embargo, prefirieron proteger sus posiciones globales en líneas de productos tales como relojes o instrumentos científicos. Por otra parte, las industrias sobre las cuales se fundamenta esta teoría crecieron cuando el acceso de las empresas a las capacidades competitivas tuvo un enfoque más local. Podemos ver a continuación cómo afecta la globalización a cada una de las cuatro condiciones señaladas:

- Las observaciones sobre las condiciones de la demanda extranjera o de la demanda extranjera más la doméstica han estimulado mucho el reciente crecimiento en exportaciones de Asia. De hecho, algunas empresas dirigen sus ventas casi completamente a los mercados extranjeros.
- Las empresas y los países no dependen completamente de las condiciones de los factores. Por ejemplo, el capital y los directivos son ahora internacionalmente móviles, y las empresas pueden hacer uso de localizaciones extranjeras para procesar parcialmente su producción.
- Si las industrias relacionadas y de apoyo no están disponibles localmente, materiales y componentes se consiguen ahora más fácilmente debido a los avances en transporte y a más relajadas restricciones de importación. De hecho, muchas empresas multinacionales ensamblan ahora productos con partes suministradas desde una variedad de países.
- Las empresas reaccionan no sólo ante rivales locales sino también ante rivales de procedencia extranjera, contra quienes compiten tanto en su país como en el extranjero.

Por lo tanto, la ausencia doméstica previa de cualquiera de las cuatro condiciones del diamante puede no inhibir a las empresas e industrias de obtener esas condiciones y volverse globalmente competitivas.

4.5. Teoría ecléctica

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

Las ventajas de propiedad se refieren a la presencia de algún tipo de competencia nuclear que confiere a la multinacional una superioridad sobre los competidores locales. La inversión extranjera directa proporciona una de las mejores formas de facilitar esa extensión de recursos y capacidades específicos de la empresa en el extranjero. El beneficio de la propiedad radica en la combinación de los derechos de propiedad del capital con los derechos de control administrativo. 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 o del gobierno anfitrión. 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: patentes, *know-how*, fácil acceso a fuentes de financiación, habilidades directivas, imagen de marca y capacidad productiva, entre otros. El reto de la empresa multinacional es maximizar el rendimiento de esos recursos.

Las ventajas de localización son las obtenidas por producir en un país. Algunos factores clave que justifican la localización internacional son los siguientes:

- 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 influir en la internacionalización de las empresas.
- Atender nuevos mercados y 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.
- Ciertas localizaciones poseen características geográficas o tecnológicas difíciles de igualar, como ocurre con los parques tecnológicos.

En 1982, General Motors (GM) tuvo que cerrar su fábrica en Fremont, California, debido a su bajo rendimiento. Al reabrir la misma planta en 1984, Toyota inició su primer proyecto de inversión extranjera directa en Estados Unidos, una *joint venture* con GM. Desde entonces, Toyota, junto con GM, han apalancado las ventajas de localización de esta fábrica produciendo automóviles ganadores de premios que les agradan particularmente a los estadounidenses, como Toyota Corolla y el Tacoma. El hecho a resaltar aquí es que fueron las capacidades únicas de Toyota, aplicadas a la localización en California, las que realmente salvaron la fábrica de su desaparición. La localización en California no proporciona en sí mismo las ventajas de la ubicación, como la muestra la incapacidad de GM para hacer que funcionara antes de 1982. Por otra parte, las empresas no operan en el vacío. Cuando alguna entra a un país extranjero por medio de la inversión extranjera directa, es probable que sus rivales incrementen la inversión extranjera directa en ese país huésped, ya sea adquiriendo las mismas ventajas de localización, o por lo menos neutralizando las de quien da el primer paso (Peng, 2010).

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. La internalización es importante debido a las imperfecciones significativas que existen en las transacciones del mercado internacional. Con ello se persigue evitar las desventajas derivadas de las distorsiones existentes en los mecanismos externos de asignación de recursos, por lo que tienen su origen en los costes de transacción. La empresa multinacional utiliza la inversión extranjera directa (IED) para apropiarse mejor de los rendimientos de los activos intangibles. El uso interno de los activos intangibles específicos explica por qué la inversión extranjera directa 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). La internalización de las actividades transforma el comercio internacional de dos empresas independientes en dos países en un comercio intraempresa entre dos filiales de dos países controladas por la misma multinacional.

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 tienen instalaciones. 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. La inversión cruzada significa que 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 del inicio de las hostilidades.

5. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Existen dos presiones opuestas a las que se enfrentan los directivos cuando compiten en mercados que trascienden las fronteras nacionales: a) reducción de costes y b) adaptación a las necesidades locales. Estas fuerzas dan lugar a exigencias contrapuestas en las empresas mientras se esfuerzan por ser competitivas (Goshal, 1987). Esto es, por un lado, las presiones competitivas provocan que las empresas hagan todo lo que pueden para reducir sus costes, de modo que los consumidores no perciban la oferta de sus productos y servicios como demasiado cara. Esto les puede llevar a considerar la localización geográfica de sus instalaciones de fabricación en lugares donde la mano de obra sea más barata, así como a desarrollar productos estandarizados que comercializan en una diversidad de países.

Además de responder a las presiones de reducción de costes, los directivos también deben esforzarse por ajustar sus productos a la demanda de los diferentes mercados locales. Esto requiere cambiar su oferta y definir estrategias diferentes de un país a otro, con el fin de reflejar los gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo, ya que las estrategias y tácticas para diferenciar los productos y servicios en los mercados requieren gastos adicionales, los costes de la empresa tenderán a subir.

Estas presiones opuestas dan lugar a cuatro estrategias básicas diferentes que las empresas pueden usar para competir en el mercado mundial (figura 8): internacional, global, multilocal (multidoméstica) y transnacional (Bartlett y Ghoshal, 1989). Es importante anotar que en la práctica las empresas tienden a tener algún elemento de cada una las estrategias. La figura 9 resume las características organizativas de las diferentes estrategias.

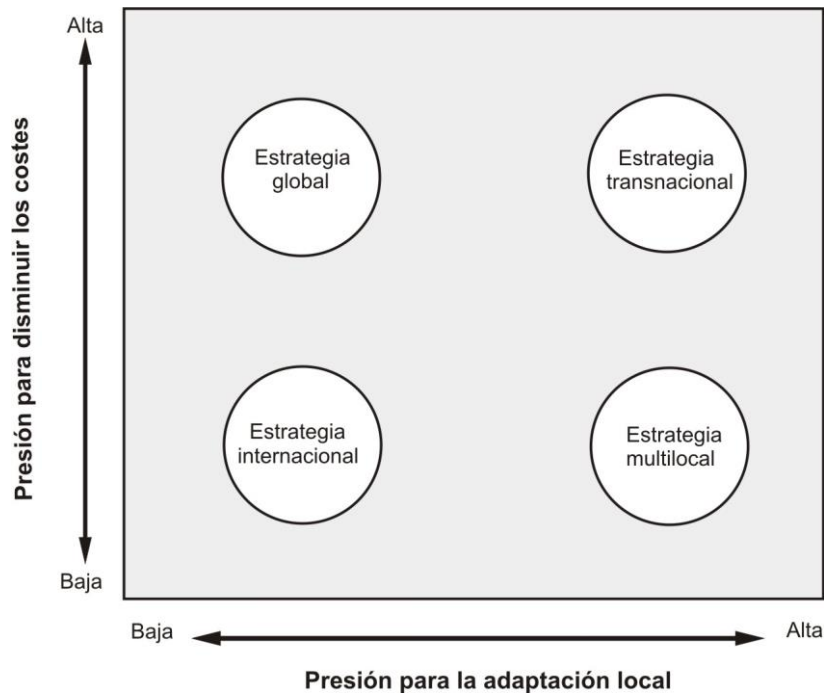


Figura 8: Estrategias de internacionalización (Bartlett y Ghoshal, 1989)

Estrategia internacional (reproducción doméstica). La estrategia internacional extiende algunas actividades (marketing y fabricación, entre otras) fuera del país de origen. Pretende explotar el conocimiento y las capacidades de la empresa matriz en otros países. Todas las fuentes de las competencias nucleares están centralizadas en el país de origen. Esta estrategia se apoya fundamentalmente en la transferencia de productos o procesos desarrollados en el país doméstico hacia mercados extranjeros menos avanzados. Este enfoque fue común en empresas multinacionales estadounidenses, tales como Kraft, Pfizer, G.E. y McDonald's

Las empresas con esta mentalidad se consideran a sí mismas como fundamentalmente nacionales o domésticas pero con apéndices extranjeros (Bartlett y Beamish, 2014). A pesar de perseguir oportunidades en el extranjero, la estrategia internacional tiene una orientación etnocéntrica enfocada básicamente en 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 estrategia internacional se ocupa de transferir al extranjero los productos desarrollados en el mercado doméstico, donde concentra sus actividades de investigación y desarrollo o de posicionamiento de marca. Puede establecer de forma limitada algunas 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 doméstico. La estrategia internacional crea valor al transferir las competencias nucleares a las unidades ubicadas en los mercados extranjeros, en donde los rivales carecen de una alternativa competitiva. En otras palabras, la sede central transfiere habilidades o ideas a las operaciones en el extranjero; esto no implica una transferencia de poder. La estrategia internacional depende de que las filiales locales gestionen la cadena de valor configurada y coordinada por la sede central en el país de origen. El control final está en manos de los directivos de la sede central porque ellos comprenden mejor las competencias nucleares de la empresa (Daniels *et al.*, 2013).

La empresa tendrá éxito si cuenta con una competencia nuclear que satisfaga las necesidades de los clientes locales. Así, el conocimiento sobre nuevos productos y tecnologías se desarrollan en su mayoría en la sede central y fluye hacia las filiales, lo que representa el tradicional flujo «unilateral». Esta estrategia es relativamente fácil de replicar. En suma, el enfoque de la estrategia internacional se basa en extender a los diferentes mercados locales el marketing-mix (producto, precio, promoción y posición) y el modelo de negocio del país de origen.

La estrategia internacional funciona bien cuando las condiciones de la industria no demandan costes muy bajos o sensibilidad local, y cuando la empresa posee una competencia nuclear que los rivales extranjeros no tienen. En estas circunstancias, su implementación crea costes operativos moderados (los gastos por la extensión y supervisión de los productos) y genera elevados beneficios (Daniels *et al.*, 2013). Este enfoque es inadecuado cuando: a) existen presiones a la baja en los costes, como en el caso de los productos globales; b) los mercados locales difieren en las necesidades y c) las diferentes actividades de la cadena de valor suelen tener distintas ubicaciones eficientes.

Si localiza diferentes fábricas en distintos países, no obtendrá ventajas de las economías de escala y, por tanto, sus costes serán altos. Por otra parte, el hecho de que la sede central tenga una perspectiva limitada del resto del mundo puede ocasionar una mala interpretación de los mercados extranjeros. El aprovechamiento de la competencia nuclear de la empresa, según lo que entiendan por ello los directivos de la sede central, desalienta la adaptación local. De acuerdo con este razonamiento, el campo de pruebas para nuevas ideas es el mercado nacional, no el de los países extranjeros. Esta orientación resulta exitosa bajo la condición de que los esfuerzos de los competidores foráneos sean infructuosos. Sin previo aviso, un competidor innovador podría trastocar las estructuras de la industria (Daniels *et al.*, 2013).

Características organizativas	Internacional	Multilocal	Global	Transnacional
Orientación	Explotar competencias nucleares y las innovaciones del país de origen a través de la difusión y adaptación mundiales.	Diferenciar productos para que respondan a las diferencias nacionales en preferencias del consumidor, características de la industria o regulaciones gubernamentales.	Atender las necesidades o deseos que respaldan la venta de productos estandarizados en todo el mundo. Hace hincapié en el volumen, la reducción de costes y en la eficiencia.	Maneja simultáneamente las tensiones de los costes y de la adaptación local, de manera que pueda aprovecharse el conocimiento especializado y promoverse el aprendizaje mundial.
Configuración de activos y capacidades	Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización de las restantes.	Descentralizada y altamente autosuficiente.	Centralizada y de escala global.	Dispersa, interdependiente y especializada.
Desarrollo y difusión del conocimiento	Desarrollo del conocimiento en la matriz y	Desarrollo y retención del conocimiento	Desarrollo y retención del conocimiento en la	Conocimiento desarrollado de forma conjunta y

	transferido a las filiales extranjeras. Interdependencia moderada.	dentro de cada filial. Interdependencia baja.	matriz y lugares clave. Interdependencia moderada.	mundialmente compartido. Interdependencia alta.
Papel de las filiales extranjeras	Adaptar e impulsar las competencias de la empresa matriz.	Detectar y explotar las oportunidades locales.	Instrumentar estrategias de la empresa matriz.	Contribuciones diferenciadas de las filiales para integrar operaciones mundiales.
Coordinación de la cadena de valor	Coordinación centralizada de los procesos; la matriz mantiene el control de las actividades de valor para aplicar, regular y proteger las competencias clave.	Las filiales operan casi de manera independiente. La autonomía les permite adaptar las actividades a las circunstancias del mercado local.	Las presiones que ejerce la industria hacia la maximización de la estandarización y la contención de costes exigen coordinar las operaciones de las actividades de valor desde una perspectiva global.	Los recursos están sólo parcialmente centralizados debido a las presiones simultáneas hacia los costes y la adaptación local. Los mecanismos de coordinación respaldan la centralización de las actividades de valor, ya sea en la matriz o en las filiales.
Ventaja clave	Facilita la transferencia de las habilidades y el <i>know-how</i> de la empresa matriz a las filiales.	Menos necesidad de apoyo central para manejar las actividades locales. Mayor sensibilidad a las preferencias locales.	Configura y coordina las actividades de valor para generar productos de bajo coste y alta calidad que resultan atractivos para los consumidores de todo el mundo.	Apoya la eficiencia, impulsa la efectividad y aprovecha el aprendizaje que permite que las innovaciones atiendan a los mercados globales y locales.
Desventaja clave	La centralización de la cadena de valor en el país de origen suele debilitar la eficiencia de la configuración y la flexibilidad de la coordinación.	Estimula el fenómeno de «copia de carbón» que produce actividades de gestión, diseño, producción y marketing ineficientemente repetidas entre las filiales.	Limita las oportunidades de aprendizaje debido al predominio del estándar global. Requiere mayor coordinación para ajustar la matriz global de insumos y productos.	Requiere de elaborados mecanismos para integrar las operaciones dispersas. Es difícil de configurar, compleja de coordinar y propensa a generar problemas de desempeño.

Figura 9: Características organizativas para las diferentes estrategias (Bartlett y Ghoshal, 1989; Daniels et al., 2013; Peng, 2008)

Estrategia multilocal. Esta estrategia oferta productos y servicios adaptados a los mercados locales. Maximiza, por tanto, la adaptación local. Tiene una orientación policéntrica, ya que supone que los mercados y la forma de hacer negocio alrededor del mundo son tan peculiares que para competir tiene que adaptarse a cada mercado destino. Este enfoque lleva a las empresas a depender de innovaciones «local-para-local», es decir, innovaciones generadas en cada filial local para ese mercado local: un proceso que requiere por parte de las filiales no solo identificar las necesidades locales, sino

utilizar sus propios recursos locales para darles respuesta. Históricamente, muchas empresas europeas como Unilever, Philips o Nestlé siguieron este modelo estratégico.

En las empresas que formulan estrategias multilocales, cada filial extranjera está gestionada como si fuera una empresa independiente. La toma de decisiones tiende a estar descentralizada, con el fin de permitir que la filial adapte localmente sus productos y responda rápidamente a los cambios en la demanda. Esto le permite proporcionar productos locales y servicios diferenciados. El producto local trata de incorporar en un diseño básico las diferencias locales. Ahora bien, si los mercados regionales son pequeños, las empresas tendrán dificultades para alcanzar las economías de escala que proporciona un producto global. Johnson & Johnson y Nestlé son un ejemplo de este tipo de estrategia. La estrategia de la empresa se construye sobre la base de las múltiples estrategias, nacionalmente sensibles, de cada una de las filiales mundiales de la compañía (Bartlett y Beamish, 2014).

Las empresas que implantan una estrategia multilocal sostienen que las condiciones particulares del mercado hacen que el diseño de la cadena de valor sea una prerrogativa de la filial local, y no una decisión unilateral de la sede central. En consecuencia, el tamaño, la forma y el estilo de ese producto podría diferir de los fabricados en las diferentes plantas. De manera similar, si el gobierno local ofrece incentivos para la producción realizada dentro de sus fronteras, la filial podría construir su propia planta; si los consumidores locales prefieren tratar directamente con los vendedores en lugar de apoyarse para ello en los medios masivos de comunicación, la filial podría desarrollar una fuerza de ventas; si el país modifica su legislación laboral, la filial podría ajustar en consecuencia sus políticas de recursos humanos. Esta estrategia también reduce el riesgo político gracias a la posición local de la empresa; disminuye el riesgo de tipos de cambio porque la necesidad de repatriar los fondos es menos relevante; aumenta el prestigio de la empresa debido a su protagonismo nacional; impulsa el potencial de crecimiento gracias a su celo emprendedor, y eleva el potencial de crear productos innovadores gracias a su función local de investigación y desarrollo (Daniels *et al.*, 2013).

Existen varios factores 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 (lectura 8). 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. Los consumidores de los diferentes mercados de automóviles parecen tener preferencias diferentes. Por ejemplo, en Estados Unidos hay una gran demanda de camionetas, sobre todo en el sur y el oeste donde las familias tienen un segundo y hasta un tercer vehículo.

En los países europeos se considera que las camionetas son vehículos que las adquieren empresas. Por tanto, el mercado de producto y el mensaje de marketing son diferentes.

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). A principios de la década de 1970 la Boeing vio que las ventas de su modelo 737 empezaban a estancarse. Volvió los ojos al Tercer Mundo como un nuevo mercado atractivo, pero encontró al principio que su producto no encajaba en el nuevo entorno. Debido a que en el Tercer Mundo las pistas de aterrizaje eran más cortas y más blandas, y los pilotos menos experimentados técnicamente, la Boeing encontró que sus aviones tendían a rebotar demasiado, y cuando esto sucedía al aterrizar, los frenos fallaban. Para corregir este problema, la compañía modificó el diseño del 737 aumentando el empuje de los motores, rediseñando las alas y el tren de aterrizaje, e instalando neumáticos de presión más baja. Estas adaptaciones de un producto básico estandarizado permitieron que el modelo 737 llegara a ser uno de los aviones de mayores ventas de la historia (Yip, 1992).

LECTURA 8: ADAPTACIÓN DE LAS GALLETAS OREO PARA SU VENTA EN EL MERCADO CHINO

Hace mucho tiempo que las galletas Oreo son las de mayor venta en el mercado estadounidense, pero Kraft Foods Inc. tuvo que reinventarlas para que se vendieran bien en el país más poblado del mundo. Las ventas de Oreo en China representan una mínima fracción de los ingresos anuales de la compañía, 37.200 millones de dólares; sin embargo, el viaje de la galleta hasta China es un ejemplo de transformación emprendedora que la CEO Irene Rosenfeld está tratando de difundir a todo este coloso fabricante de alimentos; la CEO ha dado más autonomía a las diversas unidades de negocio de Kraft en todo el mundo e informando a los empleados que las personas de la oficina central, con domicilio en Northfield, Illinois, Estados Unidos, no deberían tomar todas las decisiones sobre los productos de la compañía.

Las galletas Oreo aparecieron en el mercado estadounidense en 1912, pero no fue sino hasta 1996 que Kraft las empezó a vender en China; nueve años después apareció en escena Shawn Warren, un veterano de 37 años en Kraft que llevaba varios de ellos comercializando las galletas dulces y saladas de la compañía por todo el mundo, y quien advirtió que las ventas de China se habían estancado durante cinco años; el problema: Kraft vendía la versión estadounidense de las Oreo en China; según Warren, la definición de demencia de Albert Einstein caracterizaba a Kraft: hacer lo mismo una y otra vez esperando resultados diferentes.

El señor Warren asignó a su equipo un extenso proyecto de investigación, el cual produjo algunos resultados muy interesantes; en primer lugar, Kraft supo que las Oreo tradicionales eran demasiado dulces para el gusto de los chinos y que el paquete de 14, con un precio de venta de 72 centavos, era demasiado caro.

La compañía creó 20 prototipos de Oreo con menos azúcar y realizó pruebas con consumidores chinos antes de llegar a la fórmula con el sabor justo; Kraft también introdujo paquetes con menos galletas a un precio de venta de 29 centavos.

Sin embargo, Kraft sabía que debía hacer mucho más que sólo modificar su receta para obtener una mayor participación del mercado chino; tras más experimentos recreó la Oreo en el 2006, que ahora consistía en cuatro capas de galleta crujiente, rellenas con crema de vainilla y chocolate, y todo recubierto con otra capa de chocolate; la empresa también instituyó un proceso patentado de manejo que garantiza que el producto pueda viajar por todo el país, soportando los climas gélidos del norte y caliente y húmedo del sur, y llegar listo para derretirse en la boca.

Los esfuerzos rindieron frutos: en 2008 y 2009 Kraft duplicó los ingresos generados por Oreo en China; además, con la ayuda de esas ventas, las mundiales excedieron por primera vez la cantidad de los mil millones de dólares.

Fuente: Dess, G. G.; Lumpkin, G. T. y Eisner, A. B. (2010): *Strategic Management. Text and Cases (8th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.

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.

En las empresas que adoptan una estrategia multilocal, la interdependencia es baja. La gestión de conocimiento se concentra en desarrollar uno que pueda atacar los mercados locales. Ello provoca que la comunicación con la empresa matriz no sea muy fluida, por lo que las filiales retienen el conocimiento. Estas empresas no pueden explotar el conocimiento y las competencias generadas en otras unidades locales. Las multinacionales que implementan la estrategia multilocal suelen afrontar complicaciones en materia de coordinación. La adaptación local promueve estilos de dirección y diseños de la cadena de valor que difieren de una unidad a otra. Por su parte, la sede central, como carece de la suficiente autoridad, cuando se trata de coordinar las actividades debe dejar de lado las órdenes para recurrir a la persuasión; la dificultad que esto entraña se incrementa a medida que aumenta el número de filiales. La aparición de luchas por el poder aniquila la competitividad de la empresa (Daniels *et al.*, 2013).

Entre los riesgos asociados a la estrategia multilocal, se encuentran los siguientes (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; c) dificultad para transferir el conocimiento a otros países y d) 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. Si las diferentes filiales tienen demasiada autonomía, la coordinación de la empresa será difícil, así como la integración de sus actividades para el logro de un objetivo común y el intercambio de conocimientos. Cada filial considera su país tan único que es difícil introducir cambios a nivel corporativo. En esencia, la multinacional opera unidades idénticas en todo el mundo. La personalización de las actividades de valor en los mercados locales es costosa. Tener diferentes diseños de producto exige contar con diversos materiales; además, las corridas de producción son menores, los programas de marketing son especializados, la distribución emplea distintos canales y el intercambio de información se da a través de diferentes formatos. En consecuencia, la estrategia multilocal no resulta práctica en situaciones sensibles al coste (Daniels *et al.*, 2013).

Estrategia global. En un entorno de negocios con mejoras constantes en los medios de transporte y de comunicación y de disminución progresiva de las barreras comerciales, algunas empresas piensan en términos de crear productos para un mercado mundial y manufacturarlos a escala global, en unas pocas fábricas muy eficientes (Bartlett y Beamish, 2014). La estrategia global se centra en el control de costes, por lo que adopta una mayor estandarización de los productos destinados a los mercados de los distintos países. Se trata de hacer lo mismo, de la misma manera y en todo el mundo (Levitt, 1983). Tiene una orientación regiocéntrica, enfocada en las diversas regiones donde localiza sus instalaciones. En las empresas que siguen una estrategia global, el conocimiento se desarrolla y se mantiene en la matriz y en unos pocos «centros de excelencia». Por tanto, existe un extenso flujo de conocimiento y de personas de la sede y estos centros hacia otras filiales. Esta estrategia ha sido el enfoque clásico de muchas empresas japonesas como Toyota, Canon y Komatsu, por ejemplo. Debido a la globalización del producto y a la concentración de las operaciones en unas pocas ubicaciones, la estrategia global apuesta por las economías de escala. En general, la oficina corporativa formula la estrategia global y centraliza las decisiones importantes, por lo que el flujo de conocimiento se extiende desde la matriz hacia las filiales. El liderazgo en costes exige contar con fábricas de escala global, en localizaciones óptimas, que sean capaces de respaldar operaciones eficientes. Una vez configuradas, la sede central coordina las actividades mediante prácticas y procesos de estandarización. En este caso, la autoridad estratégica permea poco al nivel local (Daniels *et al.*, 2013). Los costes administrativos de la coordinación y de la programación de la demanda mundial a través de plantas de escala global son muy importantes, y también deben ser tenidos en cuenta. Para algunos productos, los plazos de entrega son tan cortos o los requisitos de servicio del mercado son tan altos que las economías de escala pueden quedar contrarrestadas por este tipo de costes (Bartlett y Beamish, 2014).

Las empresas que formulan una estrategia global se esfuerzan por ofrecer productos globales, además de localizar las actividades de fabricación, investigación y desarrollo y marketing tan sólo en unas pocas instalaciones que pueden estar localizadas en distintos países, lo que dificulta la coordinación e integración de funciones. En términos de producción, estas empresas explotan las economías de escala y, en términos de marketing, la estrategia global vende productos estandarizados que no requieren adaptación o que requieren sólo muy poca. Al fabricar y comercializar un producto estandarizado, la estrategia global convierte la eficiencia mundial en una competencia de precio (Daniels *et al.*, 2013).

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. Así, pues, los beneficios del producto global son, fundamentalmente, ahorros en los costes de producción y marketing. 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 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 destino donde la empresa compite. Además, los clientes cada vez muestran más necesidades insatisfechas, que no pueden satisfacer debido a su restricción económica. Desde esta perspectiva, los productos globales estandarizados con un precio bajo están destinados a paliar un mayor número de necesidades. En este sentido, la estrategia global presume que, si tienen la oportunidad de elegir, los consumidores locales comprarán un producto de alta calidad y bajo precio sin importar su país de origen. Yendo más lejos, si el producto les ofrece mayor calidad a un precio menor en comparación con el sustituto fabricado localmente, los consumidores dejarán de lado el nacionalismo a fin de maximizar su poder adquisitivo (Daniels *et al.*, 2013).

La estrategia global es una buena opción para las industrias 1) que hacen hincapié en las operaciones eficientes, y 2) en donde las presiones hacia la sensibilidad local son inexistentes o pueden ser neutralizadas ofreciendo un producto de alta calidad a un precio más bajo que el sustituto local. Estas condiciones predominan en muchas industrias manufactureras y de servicios (Daniels *et al.*, 2013). En general, 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).

Se pueden encontrar ejemplos para refutar cada una de las ventajas de la estrategia global (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 empresas 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.

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 coche⁴.

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. 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.

Por supuesto, existen algunos riesgos asociados a la estrategia 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. La distancia entre las

⁴ McNatti, R. (1999): “Tora, tora, Taurus”, *Business Week*, abril, pp. 12-16.

diferentes instalaciones dificulta la interdependencia de las funciones, lo que perjudica la creatividad.

Estrategia transnacional. La empresa global asume que la postura de menor coste es la fuente clave de la competitividad; la empresa multilocal ve la diferenciación como la manera principal de mejorar su rendimiento; y la empresa internacional espera utilizar las innovaciones para reducir costes, para mejorar ingresos, o para lograr ambos objetivos a la vez. La empresa transnacional reconoce que cada uno de estos tres enfoques es parcial, que ninguna, aunque con sus propios méritos, representa toda la verdad (Bartlett y Beamish, 2014). Muchas empresas mundiales reconocieron que las demandas de tener una mayor sensibilidad al mercado local y a cumplir con las necesidades políticas (exigencias del gobierno) locales por un lado, y las presiones para desarrollar una eficiencia competitiva de escala global por otro, eran dos requerimientos simultáneos y algunas veces conflictivos entre sí, pero se trata de dos necesidades imprescindibles. En términos prácticos, la estrategia transnacional incentiva a las multinacionales a adaptar, con sujeción a estándares mínimos de eficiencia, sus actividades en cada país tomando en consideración las condiciones culturales, políticas, jurídicas y económicas imperantes. Ahora bien, a diferencia de la estrategia multilocal, la estrategia transnacional aplica métodos de coordinación para difundir el aprendizaje obtenido a partir de experiencias únicas vividas en cada una de las filiales. Zara e IBM son ejemplos de empresas que formulan una estrategia 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, es decir, busca responder a las necesidades locales desarrollando una eficiencia global. Tiene activos especializados dispersos e interdependientes. La empresa transnacional se esfuerza por optimizar las compensaciones entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje. Persigue 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 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 estrategia global) como a dispersarlas en muchas ubicaciones para mejorar la adaptación (caso de la estrategia multilocal). Las innovaciones surgen rápidamente por todo el mundo, y las empresas han reconocido que pueden obtener una ventaja competitiva detectando necesidades en un país, respondiendo con capacidades que están localizadas en un segundo, y difundiendo la innovación resultante en los mercados de todo el mundo.

En la estrategia transnacional, 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. Una característica de las empresas que siguen estrategias transnacionales es un alto grado de interdependencia e intensos flujos bilaterales de conocimiento. Particularmente importantes son los flujos

de conocimiento entre las filiales dispersas, las que no sólo desarrollan conocimiento local relevante sino que aspiran a aportar conocimiento que incremente la competitividad corporativa de la empresa como un todo. La interdependencia y la comunicación entre las diferentes unidades organizativas son muy altas. Así pues, más que promover una coordinación de arriba hacia abajo (esto es, de la sede central hacia la filial extranjera) o de abajo hacia arriba (de la filial extranjera a la sede central), esta estrategia incentiva los flujos de conocimiento entre el generador de una idea y los adoptantes de la idea, sin importar dónde resida cada uno de ellos. La multinacional que implementa una estrategia transnacional considera que su red de filiales constituye una ventaja competitiva; y esto es siempre y cuando la multinacional encuentre formas de animar a los trabajadores a comunicarse y mostrarse colaborativos (Daniels *et al.*, 2013).

La característica que distingue a la empresa transnacional es que se convierte en una red integrada de recursos y capacidades distribuidas e interdependientes. Los recursos y las distintas actividades y funciones están dispersos pero especializadas a fin de poder alcanzar simultáneamente eficiencia y flexibilidad. Además, los recursos dispersos en la compañía se encuentran integrados en una auténtica red interdependiente de operaciones mundiales (Bartlett y Beamish, 2014). Esto hace necesario que (Grant, 2013):

- Cada unidad nacional sea una fuente de ideas, habilidades y capacidades que puedan ser utilizadas en beneficio del conjunto de la organización.
- Las unidades nacionales exploten economías de escala globales al ser designadas como fuentes mundiales de suministro de la empresa para un producto, componente o actividad concreta.
- La central establezca un papel directivo nuevo y muy complejo que coordine las relaciones entre las unidades de una manera muy flexible. La clave está en centrarse menos en dirigir directamente las actividades y más en la creación de un contexto organizativo que favorezca la coordinación y la resolución de diferencias. La creación del contexto organizativo adecuado implica establecer objetivos corporativos claros, desarrollar directivos con amplias perspectivas y relaciones y promover normas y valores que sostienen la organización.

La filosofía de la estrategia 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 diferentes mercados.

La empresa transnacional debe decidir qué recursos y capacidades clave es mejor tenerlos centralizados dentro de sus actividades domésticas, no solo para generar economías de escala, sino también para mantener protegidas ciertas competencias nucleares y poder proporcionar la necesaria supervisión de la alta dirección; algunos otros recursos se pueden concentrar también, pero no necesariamente en casa, sino en el país con los factores adecuados. Algunos otros recursos es mejor que estén descentralizados en un esquema local o regional, bien porque las economías de escala potenciales son pequeñas, o bien porque es necesario crear flexibilidad evitando la dependencia exclusiva de una única instalación (Bartlett y Beamish, 2014). Aspectos

como la flexibilidad para cambiar los diseños de los productos, los modelos de abastecimiento, y las políticas de precios son todos ellos elementos esenciales para seguir siendo sensible a los entornos nacionales continuamente cambiantes y para poder sobrevivir en estas circunstancias. Las instalaciones locales o regionales no solo pueden ofrecer protección contra variaciones de los tipos de cambio, huelgas, desastres naturales, y otras alteraciones imprevistas, sino que también reducen los costes logísticos y de coordinación (Bartlett y Beamish, 2014).



Así pues, algunas multinacionales han sabido alcanzar las ventajas de ambas localizaciones coordinando la producción de componentes en los centros de fabricación de bajo coste con el montaje final en los emplazamientos de alto coste próximos a los clientes (McGrath y Hoole, 1992). La explotación de instalaciones de montaje final en lugares como EE.UU. o Europa Occidental es esencial debido a los menores costes de transporte y a la identificación de los clientes con productos fabricados por empresas

que cuentan con instalaciones en su entorno. Esto exige un esfuerzo de coordinación entre diferentes instalaciones que muchas entidades, aun después de unos años de rápida expansión internacional, no han logrado alcanzar.

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, b) la distancia entre los centros dificulta las comunicaciones y c) 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. Por otro lado, desarrollar una red de buena disposición entre los empleados, instalar los sistemas de información necesarios y sortear la ambigüedad de la toma de decisiones sujeta a criterios múltiples resulta caro. Los costes asociados son difíciles de justificar cuando las economías en desaceleración exigen racionalizar las actividades (Daniels *et al.*, 2013).

6. LOCALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA PRODUCCIÓN

La empresa puede obtener una ventaja competitiva localizando cada actividad de la cadena de valor en aquel país que le sea más favorable. Las empresas se mueven más allá de sus fronteras nacionales, no solo para buscar mercados extranjeros, sino también para acceder a los recursos y capacidades disponibles en otros países. Las decisiones sobre dónde producir se separan cada vez con más frecuencia de la decisión de dónde vender (Grant, 2013). El *offshoring* consiste en importar bienes y servicios de otros países. Existen dos tipos de *offshoring* distintos:

- *Deslocalización*: los bienes y servicios importados provienen de una filial propia localizada en el extranjero.
- *Contratación internacional*: los bienes y servicios importados provienen de una empresa independiente localizada en el extranjero.

Una empresa debe decidir en una primera dimensión entre interiorizar todas las tareas necesarias para la fabricación del producto, o bien comprar a proveedores externos alguno de los componentes. Y, en una segunda dimensión, debe decidir entre producir/comprar los inputs en el país de origen o en el extranjero. Si decide esto último nos encontramos con el fenómeno de *offshoring*. Estas dos dimensiones se cruzan, tal y como se muestra en la figura 11, dando lugar a cuatro posibilidades: contratación (*outsourcing*) doméstica e internacional, integración doméstica y deslocalización. DuPont realiza en el exterior actividades de *offshoring* por deslocalización mientras que Nike lo hace mediante *offshoring* por *outsourcing*.

		Dónde se localiza la actividad	
		País de origen	En el extranjero (<i>offshoring</i>)
Quién efectúa la actividad	Proveedores (<i>outsourcing</i>)	Contratación doméstica (<i>Inshoring</i>)	Contratación internacional

	Empresa	<i>Integración doméstica</i>	<i>Deslocalización</i>
--	---------	----------------------------------	------------------------

Figura 11: Definición de offshoring

Como ya se ha señalado, debido a la globalización de los mercados, las decisiones de localización se han vuelto paulatinamente más complejas. La actual globalización conlleva, en ocasiones, una desintegración de los procesos productivos, en la que componentes fabricados en el extranjero se ensamblan con los fabricados en el país de origen para obtener el producto final (Feenstra, 1998). Así, actualmente, muchas empresas tienen que plantearse la decisión de localización considerando, en principio, cualquier punto del planeta. Es decir, si bien hasta hace unos años estas decisiones se circunscribían al ámbito geográfico de un país concreto –aquél donde la empresa había estado operando tradicionalmente–, en la actualidad la decisión contempla la mayoría de los países. En este sentido, los últimos treinta años han sido testigos de la expansión de un mercado mundial para casi todas las empresas importantes, ocupando la localización un papel central de este proceso.

Aunque las tendencias que afectan a la localización de la producción empujan a las empresas hacia una fabricación mundialmente dispersa, sus efectos no se sentirán por igual en todos los sectores. Así, las empresas más jóvenes tenderán a concentrar las instalaciones en el mercado nacional, debido al mayor ritmo de cambio de la tecnología de los productos y procesos y a la naturaleza de la demanda del producto (MacCormack *et al.*, 1994). Otras, sin embargo, poseen redes de fabricación totalmente dispersas. Por ejemplo, cuando un norteamericano compra un Pontiac Le Mans a General Motors, inconscientemente está realizando una transacción internacional. De los 10.000 dólares que paga a General Motors, cerca de 3.000 van a Corea del sur, donde se efectuaron los trabajos de rutina y las operaciones de montaje; 1.750 dólares van a Japón por la fabricación de los componentes de vanguardia (motores, ejes de dirección e instrumentos electrónicos); 750 dólares a Alemania por el diseño y el proyecto del prototipo; 400 dólares a Taiwan, Singapur y Japón por los pequeños componentes; 250 dólares a Gran Bretaña por los servicios de marketing y publicidad; y cerca de 4.000 dólares pasan a los intermediarios estratégicos de Detroit, a los abogados y banqueros de Nueva York, a los lobistas en Washington, a las aseguradoras de todo el país, y a los accionistas de General Motors –la mayoría de los cuales son norteamericanos, aunque hay un número creciente de extranjeros. General Motors sólo hizo la transacción dentro de su red mundial. En la década de los noventa, la mayor parte del comercio ya no se desarrollará como transacciones a prudente distancia, entre los compradores de una nación y los vendedores de otra, sino entre individuos que operan dentro de la misma red y que están dispuestos a negociar entre sí a través de las fronteras (Reich, 1991).

La investigación de Klassen y Whybark (1994) reveló que la barrera más importante para lograr una mayor eficiencia en las operaciones manufactureras a escala mundial es que muchas empresas no adoptan una visión global de sus oportunidades de mercado y de sus competidores. El mercado mundial impone nuevas normas de tiempo y calidad. Los gerentes no deben pensar primero en el mercado nacional y dejar para un segundo momento, si acaso lo hacen, el resto de mercados regionales. Además, deben poseer un conocimiento adecuado de sus competidores globales, lo cual requiere más capacidad de evaluación que cuando dichos competidores sólo son nacionales.

Objetivos de la deslocalización. Los objetivos que una empresa puede perseguir cuando deslocaliza las instalaciones son múltiples. Algunos objetivos, tales como la reducción de costes de la mano de obra y del capital o el ahorro de impuestos, son fáciles de medir; otros, como el aprendizaje de los centros de investigación extranjeros o atraer talento global, son difíciles de cuantificar. No obstante, cabría señalar seis objetivos que en las últimas décadas están teniendo un peso fundamental en la deslocalización: a) aprovisionamiento de recursos naturales; b) introducirse en un mercado; c) seguir a los clientes; d) reducir los costes de los factores productivos; e) potenciación de la innovación y f) exigencias del gobierno.

Aprovisionamiento de recursos naturales. Las empresas tienden a localizarse en lugares donde se encuentran las materias primas básicas necesarias para su proceso de transformación. Una empresa petrolera tiene que forzosamente instalarse en los lugares donde se encuentran las bolsas de petróleo.

Introducirse en un mercado. Algunos productos por sus características probablemente se fabriquen siempre en el mercado que los demanda. En algunos de estos casos, las administraciones son las consumidoras principales o patrocinadoras, como ocurre con los proyectos de infraestructura –digamos, las obras públicas, o los suministros de agua y electricidad–. Los uniformes y los trajes ignífugos de la policía y los bomberos se fabrican con arreglo a especificaciones nacionales, y también suele ser difícil para los extranjeros, cuando no imposible, concurrir a las licitaciones. Los equipos de telecomunicaciones requieren licencias de la autoridad correspondiente. Los productos muy pesados, por ejemplo, los televisores o los camiones, así como los perecederos, han de fabricarse cerca de los mercados consumidores (Berger, 2005).

A veces, una empresa decide invertir fuera de su propio país porque ha visto que otras lo hacen. En lo que hay además un efecto multiplicador, pues si una empresa líder se establece en China porque considera que es la tendencia del futuro, esa líder también arrastra a sus proveedores. En ausencia de información fiable o de resultados sólidos, la moda y la emulación prevalecen.

La localización en el extranjero es necesaria cuando la expansión dentro del propio país está agotada. Es posible que llegue a producirse la falta de terreno industrial así como de trabajadores. Las empresas taiwaneses compraron nuevas fundiciones de semiconductores en China, porque en Taiwan era difícil encontrar ingenieros cualificados, mientras que en China se disponía de grandes reservas de técnicos competentes y dispuestos a ser reclutados. A medida que les resulta a las empresas cada vez más difícil hallar en sus países de origen la mano de obra que necesitan, es más probable que consideren la salida al exterior.

Seguir a los clientes. En el marco de la subcontratación avanzada o *comakership*, las estrechas relaciones que los proveedores deben mantener con sus clientes obliga a aquéllos a localizarse cerca de éstos. En algunos sectores, como el de componentes del automóvil, este proceso está teniendo una incidencia clave en las decisiones de localización. Cuando las autoridades de los países en vías de desarrollo, como China durante los años noventa, exigieron que las empresas de automoción fabricasen donde pretendían vender, los ensambladores a su vez se dirigieron a sus proveedores invitándolos a seguir la jugada si querían conservar sus contratos lucrativos domésticos.

De ahí que los fabricantes de componentes como Bosch, Benteler, Visteon, Delphi, Autoliv y los demás establecieran también fábricas en China, México y países del Este de Europa, incluso a pesar de no ser la mejor alternativa posible. Los proveedores de la automoción pudieron comprobar que los costes de funcionamiento eran muy altos en países como México y China, por la necesidad de importar muchas cosas –en especial el acero, el aluminio y las pinturas– y por los costes del transporte. Resulta imposible encontrar ingenieros y técnicos cualificados en cantidad suficiente, por lo que fue preciso contratar a los alemanes, con un gasto considerable (Berger, 2005). Sin embargo, los proveedores no tienen otra opción si desean continuar suministrando componentes a sus poderosos clientes.

Reducir los costes de los factores productivos. En las últimas décadas ha cobrado relevancia la localización global con el fin de reducir los costes, fundamentalmente laborales. Esto supone trasladar una parte o la totalidad de las actividades productivas de la empresa a un país en desarrollo con la finalidad fundamental de aprovechar las ventajas derivadas de los menores costes laborales en esa área geográfica, vendiendo, generalmente, los productos en los mercados de origen.

Potenciar la innovación. Localizarse en lugares que están próximos a los centros de investigación extranjeros o que permiten atraer a personal cualificado y con talento resulta fundamental para la fabricación de productos de alta tecnología. Las empresas seleccionan regiones reconocidos por generar innovaciones de clase mundial como Silicon Valley o Bangalore. Estas entradas pueden considerarse como una opción para mantener el acceso a las innovaciones que residen en los países anfitriones, las cuales generan una derrama de información que puede conducir a oportunidades de aprendizaje y de crecimiento organizativo en el futuro. Si una empresa farmacéutica quiere tener acceso directo y continuo a la mejor investigación biológica y médica del mundo, no hay más remedio que localizarse cerca del MIT, Harvard o Stanford (Berger, 2005).

Exigencias del gobierno. En el pasado, para vender una producción en un mercado extranjero, era preciso fabricar *in situ*, o de lo contrario, los contingentes, los aranceles y los costes del transporte habrían dado lugar a unos precios prohibitivos. En un mundo de aranceles, cuotas a la importación y de autoridades fuertes, decididas a no permitir la entrada de productos importados, establecer la producción en el interior de las murallas protectoras era (y sigue siendo) casi la única manera de conquistar mercados. Las normas sobre la proporción de valor añadido de origen nacional, los reglamentos de compra de la Administración, las normas de seguridad y sanidad, la legislación laboral y la defensa del medio ambiente, son incentivos para que las empresas extranjeras se establezcan como productores locales (Berger, 2005). En la actualidad, la existencia de bloques comerciales caracterizados por unos movimientos internos relativamente libres de mercancías y medios de producción, normas comunes y políticas macroeconómicas coordinadas crea incentivos para la localización internacional de las empresas. Por todo ello, resulta positivo para una empresa de ámbito mundial contar con al menos una instalación productiva en cada región de demanda significativa, y no sólo por las restricciones arancelarias y no arancelarias, sino para estar cerca de los clientes (MacCormack *et al.*, 1994).

Una reflexión sobre la deslocalización en países en vías de desarrollo para reducir costes. Es importante señalar que en la actualidad los clientes demandan, cada vez más, productos de mayor valor añadido y calidad y, en menor medida, productos de bajo coste. Por ello, el emplazamiento de fábricas en el extranjero para ahorrar costes salariales entraña una visión parcial de la competencia actual y puede tratarse de una decisión que no aporte realmente ventajas a las empresas. Si bien en algunos casos puede resultar una decisión acertada, no parece exenta de problemas, que deben ser considerados.

El potencial real de reducción de costes. Generalmente, la reducción de costes aludida por los fabricantes a la hora de localizar plantas productivas en los países emergentes se refiere básicamente al coste de la mano de obra. Sin embargo, el coste total es un concepto mucho más amplio y que incluye muchas más partidas o elementos. Así, una encuesta entre fabricantes, realizada por la Asociación Nacional de Consumidores de EE.UU. descubrió que, por término medio, la mano de obra representa únicamente un 15 por 100 del coste de fabricación de un producto. Incluso para la mayoría de artículos electrónicos, la mano de obra representa tan sólo de un 5 a un 10 por 100 del coste total (Markides y Berg, 1988). Por tanto, es poco probable que el ahorro en salarios tenga un gran impacto en el coste total de fabricación, ya que los ahorros se producen, no sobre el coste total, sino, por término medio, sobre el 15 por 100 del mismo. En este mismo sentido, la estructura de los costes de los productos está determinada fundamentalmente por el coste de los materiales, la depreciación del equipo, las cargas de capital y los gastos generales de apoyo. Muchas de estas partidas no son específicas a la ubicación de la planta, sino que están más bien incorporadas al producto a través de las tecnologías utilizadas y de los procesos empleados para fabricarlo (MacCormack *et al.*, 1994). Además, la preocupación por el ahorro en costes de mano de obra aparta la atención, en cierta medida, del otro 85 por 100 del coste total de fabricación, restando atención a otros aspectos como administración, control de existencias, investigación y desarrollo, marketing y distribución.

Por otra parte, los ahorros netos en costes de mano de obra son, en ocasiones, menores a los esperados. Esto es debido a varias razones. Por una parte, al trasladar una fábrica a un país en vías de desarrollo hay que tener presente que la productividad de su fuerza laboral es habitualmente menor que la de un país desarrollado –escasa cualificación, falta de hábito de trabajo en la industria y absentismo y rotación elevados–, por lo que una comparación lineal de salarios proporciona una idea inexacta de los ahorros potenciales. Hay enormes diferencias entre los niveles salariales de los países. Lo que importa no es el salario por hora o el sueldo mensual (es decir, el precio de la mano de obra, que es una cantidad de dinero dividida por una cantidad de tiempo), sino el coste laboral, es decir, el valor-trabajo necesario para producir una unidad de un producto o, lo que es lo mismo, el coste unitario del trabajo, que es un cálculo de cuánto paga una empresa a un trabajador y cuánto produce (precio de la mano de obra dividido por la productividad). Esta magnitud tiene en cuenta la productividad, e ilustra el hecho de que las empresas que cuentan con unos trabajadores motivados, bien cualificados y experimentados usando los equipos más modernos, obtengan un coste unitario del trabajo bajo, incluso en un país de salarios altos.

Asimismo, la cualificación de la mano de obra en los países en vías de desarrollo es generalmente menor que en los países desarrollados, lo que conlleva la necesidad de invertir en formación para que los trabajadores sean capaces de llevar a cabo las tareas

de fabricación, mantenimiento y control de calidad de forma adecuada. Este hecho redundará en un aumento de los costes y, lo que puede resultar desastroso para la empresa, en una menor calidad de los productos fabricados durante un tiempo, al menos hasta que la formación recibida rinda los efectos deseados. Teniendo en cuenta todos estos factores, el resultado neto en cuanto a ahorro de costes puede ser muy inferior al inicialmente esperado. El valor añadido por el obrero fabril estadounidense medio, por ejemplo, multiplica por 28 el que crea su homólogo chino. El trabajador estadounidense es más productivo porque trabaja con más y mejor equipamiento. Dotado de mejor formación que el chino, sabe utilizar maquinarias complejas, y las fábricas funcionan con mayor eficiencia. Además, hay menos despilfarro de materiales valiosos cuando un obrero provisto de mejor formación corrige rápidamente o evita los defectos (Berger, 2005).

Es cierto que con el transcurso del tiempo algunos de estos problemas –menor productividad, necesidad de formación y absentismo laboral, entre otros– se van paliando, pero es también frecuente que, conforme los trabajadores se hacen más productivos, exijan una retribución mayor y mejores condiciones de trabajo (Berry *et al.*, 1993). Así, pueden terminar demandando sueldos equiparables a los de sus homónimos en los países desarrollados. A su vez, la jornada laboral, habitualmente más larga, se acaba reduciendo con el tiempo, al demandar la sociedad y los sindicatos de los países en vías de desarrollo leyes socialmente más avanzadas y similares a las de los países industrializados.

Aunque la fábrica del país en vías de desarrollo esté equipada con la maquinaria más moderna, si no se usa con eficacia será inevitable que se produzcan interrupciones de la producción, y productos defectuosos que será preciso reparar, y como consecuencia, aumentará el coste por unidad producida (Berger, 2005). Por ejemplo, resultan significativos los siguientes comentarios de Morita (CEO de Sony): “Había visitado una fábrica en Shanghai y encontrado una máquina soldadora automatizada de un modelo muy reciente que no se utilizaba porque la calidad del soldante era tan mala que las piezas que se unían con él no se podían usar. En las cadenas de montaje hallé gente sentada sin hacer nada, fumando y charlando y sin poder trabajar, porque no se les habían enviado a tiempo las piezas correctas. En sus prisas por modernizar, los ingenieros y gerentes chinos dieron rienda suelta a sus intereses personales: así, compraban una máquina o, inclusive, toda una planta, sin hacer el intento por coordinar las actividades de las industrias, considerándolas como un todo, con miras al alcance de un objetivo determinado” (Morita, 1986).

Los alquileres, los precios de la energía, los impuestos y las normas de conservación del medio ambiente suelen parecer también más llevaderos en los países en vías de desarrollo. Pero estos ahorros no se trasladan directamente a la cuenta de resultados. Si el terreno industrial es menos costoso (a veces incluso lo regalan los municipios deseosos de que se establezcan industrias en la zona), en cambio las redes de gas y electricidad, las carreteras y los ferrocarriles, los teléfonos, el servicio de policía y otros servicios públicos son a menudo deficientes y escasamente fiables. En muchos lugares, es práctica habitual que las autoridades soliciten a las empresas la construcción de las carreteras y de los tendidos eléctricos que necesitan para conectar sus factorías con la red general. A menudo hay que instalar además grupos electrógenos propios, debido a las restricciones de electricidad. Es frecuente que necesiten contratar vigilantes de seguridad propios. En cuanto a las normas administrativas, aunque no sean demasiado restrictivas, suelen caracterizarse por la lentitud y la arbitrariedad de su aplicación.

También la corrupción añade incertidumbre a la operación en estos países (Berger, 2005).

El descenso continuo de los aranceles resta justificación a la localización de fábricas en el extranjero como un medio para superar las barreras comerciales. Los aranceles han bajado en todo el mundo, desde un promedio del 40 por ciento en 1940 al 7 por ciento en 1990 (Ferdows, 1997).

A su vez, la fabricación en el extranjero normalmente exige elevados costes de transporte –por la lejanía de los mercados de destino–. Estos costes sólo consiguen reducirse si se transportan importantes cantidades de material, lo que obliga a las empresas a operar con unas existencias más elevadas –incurriendo, por tanto, en altos costes derivados del almacenamiento y manipulación de las existencias y generando importantes costes de oportunidad–. Por tanto, los costes de transporte se reducen, pero, en contrapartida, aumentan los niveles de existencias y la posibilidad de obsolescencia de los productos almacenados.

Cabe señalar, además, que la dirección de la fábrica instalada en un país en vías de desarrollo puede constituir también un serio problema. Con frecuencia existen dificultades para trasladar los equipos directivos apropiados para gestionar el negocio en ese país. Como consecuencia, en ocasiones se envía un menor número de directivos de los necesarios o con menor experiencia y cualificación de la debida, requiriéndose incorporar directivos locales que aporten conocimiento específico del entorno. Dificultades adicionales relacionadas con la gestión y dirección de los recursos humanos surgen como resultado de las diferencias culturales entre los países de origen y la nueva localización.

Una vez que la empresa traslada sus instalaciones de producción al extranjero, el gobierno anfitrión puede comenzar a presionar a la dirección para que: a) incorpore al producto componentes de fabricación nacional –apoyando, así, a la industria auxiliar local, pero con el riesgo de deterioro de la calidad del producto final–, b) realice transferencias de tecnología a las empresas locales –que pueden acabar convirtiéndose en competidores, dado que las tecnologías no tienen idéntica protección legal en estos países que en los desarrollados– y c) incluya capital nacional en la propiedad de la nueva fábrica –en este sentido, no conviene olvidar la posibilidad de una nacionalización, que permite a un gobierno apropiarse de los activos de una empresa sin tener que pagar indemnización alguna–. Por todas estas razones la empresa de origen a menudo se encuentra atrapada: si quiere seguir en ese país, no tiene más remedio que claudicar (Markides y Berg, 1988).

Lo dicho hasta ahora no supone descartar la posibilidad de producir fuera si las circunstancias son las adecuadas o si el mercado potencial es interesante. Pero las empresas que deseen localizarse en un país en vías de desarrollo, por cualquiera de las razones enunciadas, han de tener presentes, además de los factores señalados, cuestiones relacionadas con su responsabilidad social, tanto con relación al país donde se localizan como al que es abandonado o ve reducida su capacidad instalada.

En este sentido, cabe destacar dos aspectos. Por un lado, la localización de fábricas en países en vías de desarrollo crea una sensibilidad en la opinión pública en relación a las condiciones de trabajo impuestas por las empresas a sus operarios con el fin de alcanzar

la máxima productividad e incurrir en los mínimos costes, generando así, productos de precios muy bajos o con márgenes elevados (de hecho, en ocasiones se trata de empresas que fabrican productos muy exclusivos, de elevados precios)⁵. De esta manera se está reclamando a las empresas que instalan fábricas o que compran a proveedores con fábricas en países en desarrollo que respondan ante los constatados frecuentes incumplimientos de normas laborales y derechos humanos, como es el caso de explotación de mano de obra infantil, jornadas laborales muy largas (de hasta más de 16 horas seis días a la semana), salarios miserables, condiciones de trabajo insalubres y con escasas medidas de seguridad o ausencia de libertad para organizar un sindicato que defienda sus derechos. Cada vez con mayor fuerza se está exigiendo a las empresas responsabilidad ante la frecuencia de estas prácticas contrarias a los derechos de sus trabajadores, en gran parte, niños y mujeres⁶.

Por otro lado, ha de tenerse en cuenta que las decisiones de localización en un país extranjero para la fabricación de productos y componentes que se venden en el mercado nacional contribuyen a desindustrializar el país y a destruir puestos de trabajo (Markides y Berg, 1988). Existen voces que tratan de exigir que las empresas que trasladan sus fábricas a países en vías de desarrollo hagan frente a sus responsabilidades con el país que abandonan, en relación con las ayudas recibidas, las promesas de creación de empleo y las consecuencias sobre los trabajadores despedidos y sobre las industrias auxiliares⁷. No obstante, hay que tener en cuenta que exigir responsabilidades de este tipo supone establecer barreras a la salida de las fábricas y supondría un arma de doble filo, ya que implícitamente se estarían creando barreras a la entrada. Asimismo, las prácticas proteccionistas pueden chocar con las medidas tendentes a propiciar la internacionalización de la empresa.

Ventajas de producir en origen. Como se ha señalado con anterioridad, el coste no es la única variable relevante en la decisión de compra de un producto. Así, la empresa que desee tener relaciones duraderas con los clientes debe mantener niveles elevados de calidad, lo que consigue con mucha mayor dificultad si localiza la fábrica fuera del país donde se van a comercializar los productos. Si ya es difícil controlar la calidad en las fábricas localizadas en el mercado nacional, más difícil resulta hacerlo cuando los centros de producción están localizados en otro país. La comunicación es el aspecto que más se resiente. Los trámites de los cambios de ingeniería llevan mucho tiempo. A veces transcurren varios meses antes de lograr los cambios propuestos. En este intervalo pueden haberse enviado muchas unidades de producto con las deficiencias y sin los cambios adecuados desde el país en vías de desarrollo al mercado final (Kotkin, 1988).

Una empresa que fabrica en el extranjero puede perder la capacidad de innovar, dado que no recibe de los clientes la información de retorno necesaria. La localización del diseño o de la fabricación de productos cercana a los futuros consumidores ofrece otra gran ventaja, al permitir que los directivos identifiquen las necesidades, los gustos y los estilos locales. Por ejemplo, los diseños de los teléfonos celulares (móviles) que gustan a los estadounidenses, entre los clientes de Hong Kong se juzgan pesados y toscos. Fabricar dentro del país hace posible que una empresa capte rápidamente las

⁵ Elorriaga, G. (2003): "Talleres del sudor", *El Comercio*, 21 de diciembre, p. 58.

⁶ Para una descripción detallada de algunas de estas prácticas en los últimos años véase Raworth (2004): *Más por Menos. El Trabajo Precario de las Mujeres en las Cadenas de Producción Globalizadas*, Intermon Oxfam Internacional, Barcelona; disponible en www.comercioconjusticia.com.

⁷ Ballina, F. (2004): "La fuga de las multinacionales", *La Nueva España*, 19 de enero, p. 80.

preferencias y las tendencias de los consumidores, y ello permite adelantarse a la hora de llevarlas al mercado (Berger, 2005).

Además, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes debe existir un contacto estrecho entre el personal de ingeniería y producción de la empresa fabricante y los representantes de los distribuidores, algo difícil de lograr cuando el cliente final se encuentra a miles de kilómetros de distancia de los centros de producción y con barreras culturales y de lenguaje.

Diseñar, incluso más que fabricar, un producto complejo, puede requerir complejas capacidades organizativas, directivas y de integración de sistemas, precisamente el tipo de cosas difíciles de transferir al extranjero. Los productos pueden ser globales, pero sus sistemas productivos pueden demandar *know how* específico, que depende del lugar donde la fábrica está localizada, debido, por ejemplo, a la existencia de proveedores con conocimientos muy especializados y tecnología avanzada, que no se dan en ninguna otra parte del mundo y que no están dispuestos a trasladarse con la empresa (Fruin, 1997).

El plazo de entrega es otro argumento que favorece la localización de las operaciones en el mercado nacional. Las empresas que dependen del exterior son más lentas para responder a los cambios impuestos por las exigencias del mercado. Muchos clientes no quieren depender de suministros que se fabrican a miles de kilómetros de distancia. Son clientes que, por tanto, se perderán si se decide localizar la fábrica en el extranjero. Los plazos de entrega a clientes enlazan directamente con la entrega de las materias primas y componentes a la planta productiva por parte de sus proveedores. Si los suministros se retrasan, el plazo de entrega a clientes se alarga debido a que pueden generarse, incluso, interrupciones en la producción. La mayor parte de las empresas no poseen ni la escala ni el potencial económico necesario para crear su propia red de proveedores. Existen, en este sentido serias dificultades para conseguir proveedores cualificados en los países en vías de desarrollo, mientras que en los países de origen se tiene una red de proveedores locales muy competitivos. Esta consideración tiende a favorecer la instalación en regiones industrializadas (MacCormack *et al.*, 1994). En el condado de Los Ángeles la industria de la moda es la principal de la ciudad, ya que factura 24.000 millones al año y emplea 68.000 trabajadores. Para muchas empresas de Los Ángeles, la rápida rotación de los productos es la clave de la supervivencia. Los plazos cortos de suministro y reposición siguen teniendo preferencia para las sociedades prósperas. Hay gente dispuesta a pagar por lo mejor y lo último *de ahora*, pero no dispuesta a esperar un mes a partir de ahora (Berger, 2005).

Señalar, asimismo, que algunas empresas están aplicando una localización “dual”, y simultanean localizaciones en el mercado doméstico y en países en vías de desarrollo dependiendo del tipo de producto fabricado en cada planta y del destino final de los mismos.

7. MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

La mayor parte de las empresas entran en los mercados locales en forma secuencial, comenzando por aquellos que conocen mejor. También introducen primero sus líneas de negocios más fuertes a esos mercados y, una vez que las primeras líneas han tenido éxito, introducen el resto de líneas de negocio. 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 12.

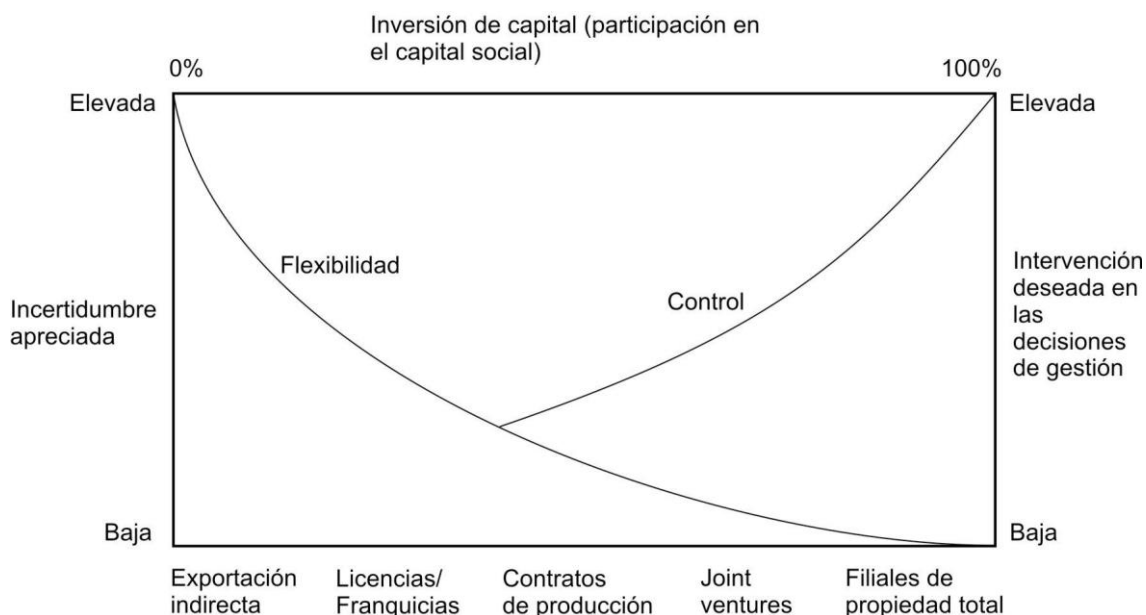


Figura 12: Algunas dimensiones de la actividad de oferta internacional (Simyar y Argheyd, 1987)

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 mejor establecida para operar internacionalmente. 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 local. Lo mismo ocurre cuando una oficina 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 promociona directamente los productos que compra o vende.

Mediante la *exportación directa* la empresa mantiene una red comercial propia 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 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 extranjera 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 para, posteriormente, cambiar a formas más evolucionadas 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 la dispersión de la producción en otros países. Mediante la fabricación del producto en una localización 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 (licenciataria, 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 (secretos empresariales), 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 licenciario (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 de concesión de licencias. 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 licenciario y producto en la fase final de su ciclo de vida (Contractor, 1980). La licencia también contribuye a expandir el mercado, al compartir los licenciarios 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 licenciario al menos de una parte de esa ventaja. Todo licenciante debe intentar asegurar que el licenciario 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 licenciario, a la par que el licenciante se asegura la reversión de la tecnología en el supuesto de que el licenciario la mejore.

El licenciante también puede ver erosionada su reputación mundial si el licenciario, 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 licenciario y, posteriormente, a la supervisión del cumplimiento del acuerdo. El licenciante tiene una relación indirecta con el mercado, a través del licenciario, 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 período 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 13: 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 cedido a un tercero mediante un acuerdo que normalmente se recoge en un contrato. El término franquicia se utiliza igualmente para designar indistintamente al acuerdo de franquicia. El acuerdo entre ambas partes, limitado en el tiempo, normalmente se recoge en un contrato que especifica los derechos y obligaciones de los firmantes. 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 acuerdo⁸. 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 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 9: 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 contrarstar 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

⁸ 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.

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.

Fuente: Lezaun, M. y Mateos, M. (2006): “Abrir una franquicia paso a paso”, *Expansión*, 21 y 22 de octubre, pp. 3.

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 13).

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.

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 10: 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. Debido a este riesgo, muchas empresas prefieren fabricar internamente los artículos o productos con alto valor añadido y que implican características de diseño propio. El 50 por ciento de los *Vaio*, en cuanto a su valor, son ordenadores de gama alta, caros, provistos de características técnicas y de diseño que cambian cada pocos meses. Sony los fabrica en su planta de Nagano (Japón), y prevé seguir haciéndolo. Para poder obtener un producto ultraligero y de bello diseño, hay que utilizar componentes especiales, y técnicas de fabricación que son muy difíciles de dominar y que nadie puede controlar o estandarizar con el mismo grado de perfección. Sólo en Japón existen pulidores de metal capaces de entregar un acabado así. Si Sony quisiera recurrir a un fabricante de Taiwán para fabricar estos *Vaio*, primero tendría que enseñarles cómo hacer las piezas. Por otra parte, la

deslocalización expone a filtraciones de la propiedad industrial. Sony trata de evitarlas, o al menos de posponerlas mientras dure la «ventana abierta a la oportunidad» del lanzamiento de un nuevo producto, que es cuando se consiguen los márgenes opulentos. Con todo, Sony utiliza fabricantes de Taiwán para algunas de las *PlayStation* y de los *Vaio* más baratos. Al mismo tiempo construye fábricas propias en China para recuperar la fabricación de esos *Vaio* más baratos (Berger, 2005).

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 económica 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, fabricando y/o comercializando el mismo tipo de producto, o crear múltiples *joint ventures* con empresas locales para competir en cada país o región con un producto diferente. En las empresas conjuntas locales suele participar el gobierno del país anfitrión a través de algún banco o empresa pública.

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. También 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.

La empresa multinacional es más propensa a participar en *joint ventures* con socios locales si posee abundantes recursos directivos, las economías de escala no constituyen una ventaja competitiva, detenta un fuerte poder negociador en relación a sus socios locales, 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 (el gobierno exige 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).

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, mediante expropiaciones, contribuye 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.

Un buen ejemplo es la creación de la Sociedad de Automóviles de Turismo (SEAT) que se constituyó formalmente en 1950 en Barcelona. El impulsor fue el Instituto Nacional de Industria (INI) que poseía el 51% del capital social, siete bancos españoles liderados por el Banco Urquijo poseía el 42% y el restante 7% lo aportó FIAT, el socio tecnológico. El objetivo era abastecerse con suministros procedentes de la industria auxiliar local en un 90%. El acuerdo con FIAT incluía, entre otras, las siguientes cláusulas: una regalía del 2,7% para la fabricación del modelo 1400 y del 3% para los siguientes modelos, la prohibición de exportar y la reserva de un cupo del 25% de la futura producción para su venta por FIAT Hispania. SEAT tampoco podía tener un departamento de diseño, lo que abortó la posibilidad de tener un “campeón nacional” (Tappi, 2007).

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 dirección y gestiona 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 11: 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, 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).

Filiales de propiedad total. Una filial nueva de propiedad total se conoce como empresa *greenfield*. El proceso de constitución suele ser complejo y puede ser muy costoso, pero ofrece el control máximo a la empresa, así como el mayor potencial para generar rendimientos superiores al promedio. Este potencial es cierto sobre todo en el caso de

empresas con activos intangibles valiosos que podrían ser apalancados por medio de una empresa de nueva creación (Hitt *et al.*, 2007).

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. El hecho de tener más control es en especial ventajoso si la empresa tiene tecnología patentada. Las filiales de propiedad total y el personal expatriado son preferidos en los sectores de servicios, en los cuales se requieren contactos estrechos con los clientes finales y altos niveles de habilidades profesionales, conocimiento técnico especializado y producción a la medida.

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, reduce los riesgos de diseminación de la tecnología (difusiones no autorizadas de la tecnología de la empresa), facilita la puesta en práctica de la estrategia, proporciona respuestas rápidas a los cambios del mercado, permite un rígido control de las operaciones de las filiales, proporciona economías de localización y facilita la transferencia de conocimiento tácito por medio del aprender haciendo.

Sin embargo, los riesgos también son muchos, en razón de los costes que implica establecer una nueva operación de negocios en otro país. La empresa tal vez tenga que adquirir el conocimiento y la experiencia del mercado local mediante la contratación de nativos del país anfitrión, posiblemente de los competidores, o asesores, que pueden ser muy costosos. Más aún, debe construir nuevas instalaciones de producción, establecer redes de distribución y aprender a implementar estrategias de marketing adecuadas para competir en el nuevo mercado (Hitt *et al.*, 2007).

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 de las empresas y aumentar el capital local en determinados sectores industriales; alentar el desarrollo de industrias auxiliares y crear empleo; crear *spillover* de tecnología; 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. Las investigaciones sugieren que cuando se proyectan plantas físicas intensivas en capital son más prominentes las inversiones en *greenfield*; y que cuando la empresa es intensiva en capital humano, es decir, cuando un alto grado de sindicalismo local y una

gran distancia cultural provocarían dificultades para transferir el conocimiento al país anfitrión por medio de un enfoque *greenfield*, es más probable que se prefieran las adquisiciones (Hitt *et al.*, 2007).