

# Administración de Negocios Internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodriguez



Administración de Negocios Internacionales / Carlos Alberto Rodríguez, / Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-48-5

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES - ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Administración de Negocios Internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez





# Índice

## UNIDAD 1 El mundo de los negocios internacionales y la planeación estratégica global

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Planeación estratégica global

Introducción	17
Metodología	18
Desarrollo temático	19

## UNIDAD 2 Estrategias de organización y producción

Introducción	32
Metodología	33
Desarrollo temático	34

## UNIDAD 2 Estrategia de producción

Introducción	43
Metodología	45
Desarrollo temático	46



# Índice

## UNIDAD 3 Estrategias de marketing y recursos humanos

Introducción	57
Metodología	58
Desarrollo temático	59

## UNIDAD 3 Estrategia de administración de los RRHH

Introducción	65
Metodología	66
Desarrollo temático	67

## UNIDAD 4 Riesgo político y administración de finanzas

Introducción	74
Metodología	75
Desarrollo temático	76

## UNIDAD 4 Estrategia de las finanzas internacionales

Introducción	83
Metodología	84
Desarrollo temático	85

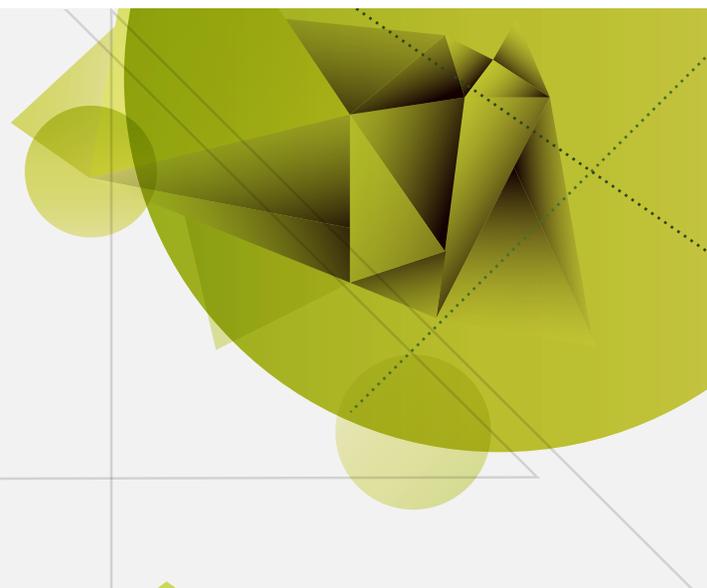
Bibliografía	91
--------------	----



# 1

## Unidad 1

El mundo de  
los negocios  
internacionales  
y la planeación  
estratégica global



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

## Introducción

Desde que en la década de los 50 las interacciones comerciales en el mundo se convirtieron objeto de estudio, los autores se han visto en la necesidad de generar términos y conceptos que permitan el estudio de estas interacciones.

Sin embargo, en la medida que el creciente fenómeno de la globalización ha generado un entorno económico y empresarial más complejo, el estudio de las interacciones comerciales, al que llamaremos negocios internacionales, ha tenido que evolucionar regenerando términos y conceptos que se creían ya definidos. A la par de lo anterior, el fenómeno de complejización atrás mencionado, ha influido en la gestión de las empresas introduciendo nuevas variables de gestión que diferencian la empresa local de la empresa multinacional (EMN). En esta unidad brindaremos una definición que nos permita recoger las variables de gestión propias de estas y abordaremos la naturaleza de la empresa multinacional.

Dicho lo anterior recogemos, entre múltiples definiciones, la siguiente definición de empresa multinacional por considerar que es una de las más completas:

“La empresa multinacional es una empresa, que comprende entidades en más de un país, que opera bajo un sistema de toma de decisiones, desarrollando una estrategia común y coherente en la que las entidades están interrelacionadas, siendo capaces de ejercer una influencia significativa entre sí y de compartir conocimientos, recursos y responsabilidades”.

**(Villareal, 2005).**

Apreciado estudiante, antes de entrar de lleno a esta cartilla le recomiendo revisar los objetivos, la guía de actividades, el mapa mental, los diferentes recursos para el aprendizaje con que contará durante la unidad, etc. Evite apresurarse a iniciar el módulo y las unidades sin antes haber seguido esta recomendación.

La segunda recomendación, dedique tiempo diario al estudio. Unos días podrá estudiar más tiempo, otros días menos, pero no deje pasar un día sin estudiar.

Y por último, mantenga alta su motivación. Para esto recuerde en todo momento la razón por la que está estudiando cualquiera que esta sea: mejores oportunidades laborales, crecimiento profesional, mayores ingresos económicos, o garantizarle un mejor futuro a su familia.

### Naturaleza de las empresas multinacionales

Una empresa multinacional es una organización privada con fines de lucro que desarrolla actividades de producción, distribución e investigación en más de un país. La flexibilidad para trasladar la producción de un lugar a otro del mundo es uno de sus rasgos fundamentales.

Las empresas multinacionales representan un elevado porcentaje del comercio y el empleo mundial. Se calcula que existen unas 40.000 empresas multinacionales. Las primeras 500 son grandes compañías y controlan el 70 por ciento del comercio internacional. Se estima que el 40 por ciento del comercio mundial está en manos de empresas multinacionales. (Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA), 1998.

En 1995, el 29 por ciento del PBI mundial correspondía a las 200 empresas multinacionales más importantes. Estas empresas han logrado ocupar una posición hegemónica en varios productos básicos agrícolas: 20 de ellas controlan el comercio del café, seis dominan el 70 por ciento del comercio del trigo, y una controla el 98 por ciento de la producción de té envasado. (Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA), 1998.

<b>Distribución de las 500 EMN por agrupación de países (2006)</b>				
<b>Agrupación de países</b>	<b>Empresas</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Empleados</b>
	<b>No.</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>No.</b>
Estados Unidos	162	\$ 7.338.348	\$ 588.069	18.248.734
Canadá	16	\$ 341.024	\$ 35.130	912.695
Europa	178	\$ 8.337.225	\$ 582.342	17.989.501
Japón	67	\$ 2.407.197	\$ 106.609	5.003.286
Corea del sur	14	\$ 492.278	\$ 24.370	533.075
China	24	\$ 838.478	\$ 58.166	7.228.048
India	6	\$ 147.530	\$ 10.585	322.073
Resto de Sudeste asiático	9	\$ 234.867	\$ 19.978	637.001
Rusia	4	\$ 176.026	\$ 34.175	737.620
Australia	8	\$ 188.815	\$ 25.711	422.237
Resto de América	10	\$ 341.143	\$ 38.295	727.755
Oriente próximo	2	\$ 57.409	\$ 5.802	75.595
	<b>500</b>	<b>\$ 20.900.340</b>	<b>\$ 1.529.232</b>	<b>52.837.620</b>

Tabla 1. Distribución de las multinacionales

Fuente: revista fortune

En los últimos años las empresas multinacionales han modificado su estrategia y han desplazado su interés de las actividades de producción hacia las de financiación, formación e investigación, subcontratando muchas fases de la producción. (Asociación Europea de Comercio Justo (EFTA), 1998).

En el año 2011 el 82% de las 500 más grandes empresas multinacionales estaban representadas por empresa de Estados Unidos, Europa y Japón (ver tabla 1).

### **Características de las empresas multinacionales**

La multinacionalización implica procesos dinámicos y complejos que hacen difícil caracterizar a las empresas multinacionales, pero que, sin embargo, tanto en ámbitos profesionales como académicos, es necesario hacer. A continuación presentaremos una caracterización básica de las empresas multinacionales a partir de elementos comunes entre estas sin importar el lugar o sector en el que se desempeñen, o los distintos arquetipos de organización multinacional existentes: empresas multinacionales integradas horizontalmente, empresas multinacionales integradas verticalmente y empresas multinacionales diversificadas.

Algunos de los elementos que las caracterizan son:

Que están sujetas a fuerzas ambientales tanto en su país de origen como en el extranjero:

1. Enfrentan competencia.
2. Son sensibles a las fuerzas que implican los clientes en su país de origen y en los anfitriones.
3. Poseen filiales nacionales e internacionales.

4. Son sensibles a las fuerzas que implican los proveedores en su país de origen y en los anfitriones.
5. Están sujetas a las reglamentaciones de los gobiernos de origen y anfitriones.

Que poseen un grupo común de recursos tales como:

- Humanos.
- Patentes.
- Marcas registradas.
- Activos.
- Información.

Que poseen una visión estratégica común a fin de integrar armónicamente las filiales nacionales y extranjeras. Esta visión proveerá un marco general y común a todas las filiales permitiéndoles crear sus propios planes.

### **Por qué las compañías se convierten en EMN**

Las compañías hacen esto por muchas razones. La primera de ellas es la de buscar protegerse contra los riesgos e incertidumbre de sus mercados nacionales. Un ejemplo claro de esto es la llegada de empresas españolas de sectores diversos como los servicios, el transporte de valores, la construcción, la consultoría, la hotelería y los call centers, quienes buscan protegerse de la crisis española. El caso de la banca es dicente ya que a causa de la crisis española, la cartera vencida en España llega a 8,75%, mientras que la de Colombia no toca el 3%.

Una segunda razón es la de aprovechar el creciente mercado mundial de bienes y servicios. Es más fácil crecer en un mercado creciente por lo que no hacerlo equivaldría a desaprovechar una oportunidad única.

La tercera razón es dar una respuesta al aumento de la competencia extranjera protegiendo así su participación en el mercado mundial. Esta estrategia es ofensiva en tanto responde a su competidor en los mismos términos instalándose en el país de origen de su competidor buscando disminuir sus ingresos, y es defensiva en tanto que manda un mensaje a los demás competidores que si atacan su mercado, enfrentarán una respuesta semejante.

La cuarta razón es reducir costos produciendo cerca de sus clientes extranjeros. Al crear filiales en el país cliente se eliminan costos de transporte y de intermediación, se emplean recursos locales tales como humanos, de materia prima, posiblemente más baratos que en su país de origen, y al tiempo se mejora el servicio al cliente y se conocen mejor las necesidades de sus clientes.

Una quinta razón es la superar barreras arancelarias al atender un mercado extranjero desde adentro.

La sexta razón es aprovechar sus conocimientos y adelantos tecnológicos fabricando directamente en vez de otorgar concesiones. Si bien conceder licencias o concesiones brinda a las compañías beneficios evidentes, algunas empresas multinacionales podrían querer fabricar directamente porque esto les permite conocer mejor las necesidades de sus clientes.

Una séptima razón, y quizás una de las más importantes, es la de aprovechar mano de obra barata, así como gozar de beneficios tributarios y legislaciones laborales precarias en países con economías limitadas.

### **La filosofía estratégica de las empresas multinacionales**

Las empresas multinacionales se diferencian de las no multinacionales en que no limitan sus operaciones a un país en particular y basan sus decisiones en los mejores intereses de su empresa y no necesariamente de los países en los que operan y tienen origen. Por ejemplo, una empresa multinacional puede tomar decisiones de transferir personal de un país a otro sin importar si esto implica despedir personal de su país de origen. Es decir, las empresas multinacionales no responden a intereses nacionales ni con su país de origen. Lo anterior implica retos que enfrenta la sociedad con respecto a algunas empresas multinacionales en el campo político, económico, social y medioambiental.

Las empresas multinacionales influyen positivamente en la sociedad dado que brindan servicios de manera eficiente. Además, se han convertido en actores influyentes en el diseño de las reglas de juego de la economía mundial. Influyen en los líderes, gobiernos y en las instituciones internacionales para que legislen a favor de sus intereses y si bien es cierto que muchas ejercen una influencia positiva, no es de extrañar que algunas de ellas abusen de su posición dominante considerando las enormes cantidades de riqueza económica que acumulan -en algunos casos sobrepasan- los PIB de varios países del mundo.

Influencia negativa en la política de estado de las empresas multinacionales:

La manera de influir es variada y empieza incidiendo en los procesos electorales de los países en los que se encuentran ubicadas inyectando grandes cantidades de dinero en las campañas de los partidos políticos afines a sus intereses.

Otra manera de influir es haciendo lobby o presión política a través de empresa conformadas por abogados y profesionales en diferentes áreas para modelar las políticas nacionales e internacionales en función de los intereses de las empresas multinacionales que representan.

Otra manera de influir es la que se refiere a los medios de comunicación masiva. La dependencia de los medios de comunicación, radio, prensa y televisión, de la pauta publicitaria es la manera como las empresas multinacionales se aseguran de presentar las noticias de maneras que favorezcan sus intereses o la omisión de noticias perjudiciales.

La influencia de las empresas multinacionales en los organismos internacionales se ve reflejada en el hecho de que estas patrocinan investigaciones o la promulgación de manuales y protocolos de buenas prácticas, dirigidas a países “menos desarrollados”, que favorecen sus intereses y no los de la sociedad en general.

### **Administración estratégica de las empresas multinacionales**

Las empresas multinacionales se sirven del proceso de direccionamiento estratégico a fin de crear y mantener ventajas competitivas que les permitan desempeñarse exitosamente en mercados internacionales en entornos económicos complejos. En el proceso las empresas multinacionales recaban información a fin de analizar y tomar decisiones acerca de qué mercados extranjeros penetrar y la manera más conveniente de hacerlo, así como también el tipo de relacionamiento que deberán tener con sus filiales, los gobiernos, los clientes y proveedores de los países anfitriones.

Normalmente el proceso de administración estratégica sigue un proceso de cinco grandes pasos (ver figura 1.- modelo de planeación estratégica) que se enumeran a continuación:

- Identificación de la misión.
- Análisis del entorno externo e interno.
- Establecimiento de objetivos y planes globales.
- Implementación de los planes.
- Evaluación y control de sus operaciones.

En el caso de empresas ya establecidas como es el caso de las empresas multinacionales el proceso de planeación estratégica empieza con la revisión de la misión la cual consiste en contestar la pregunta, ¿cuál es la razón de ser de la organización?, ¿cuál es nuestro negocio?

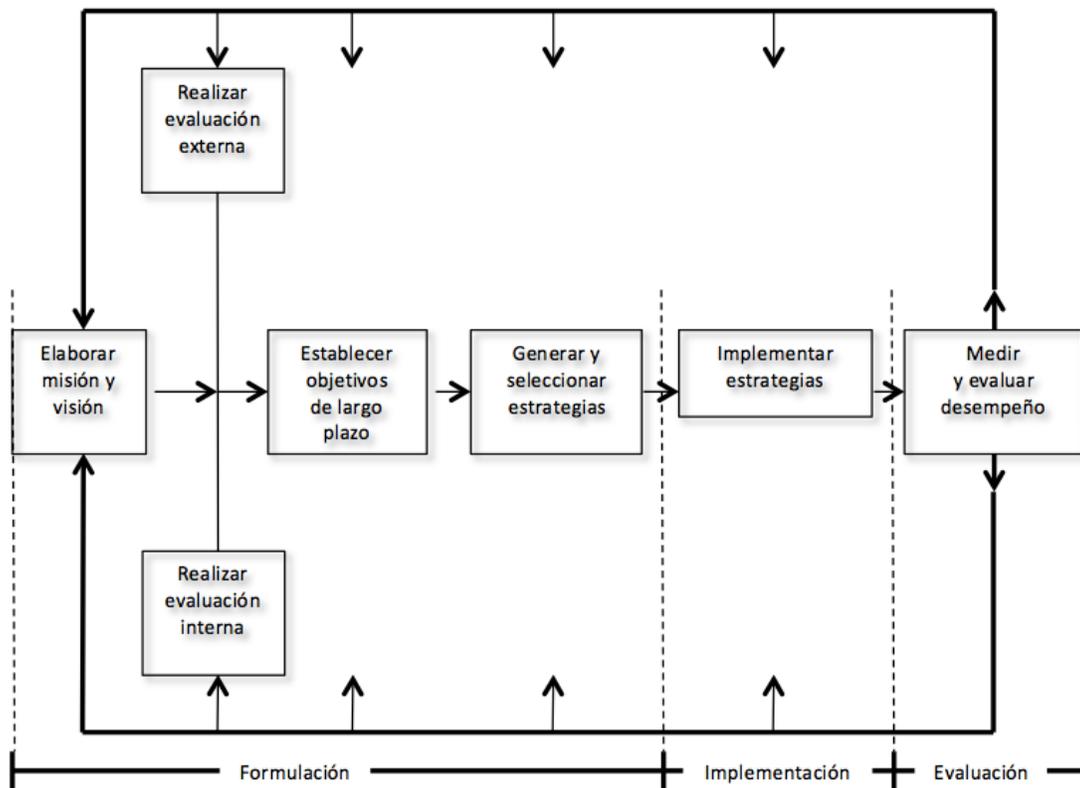


Figura 1. Modelo de planeación estratégica

Fuente: "how companies define their misión" de Fred R. David.

La misión es el resultado final que los directivos quieren que la organización alcance. Ella define por qué los empleados hacen lo que hacen, y su fin último es movilizar los recursos humanos de la organización para conseguir que se hagan las cosas correctas. La misión establece las bases para la toma de decisiones.

Revisar la misión permite a las organizaciones identificar si van por el camino correcto o si han desviado la ruta. En algunos casos la respuesta reafirma la dirección que se desea seguir como es el caso de empresas petroleras como Shell Oil y Amoco que conciben su negocio como el de los energéticos y no el petrolero exclusivamente. Esto les permite incursionar en otras fuentes de energía distintas al petróleo.

Por el contrario, otras empresas al responder la pregunta de en qué negocio están han encontrado que se habían alejado de su negocio original pudiendo entonces redireccionar sus recursos y esfuerzos hacia el negocio original. Tal es el caso de la empresa multinacional norteamericana General Electric (GE) quien recientemente abandonó líneas de negocio que distraían recursos de su negocio central, como fue el caso de la línea de negocios financieros de GE. No siempre puede abandonarse a tiempo las líneas de negocio que no corresponden a la misión original como fue el caso de los ferrocarriles de Estados Unidos quienes conce-

bían su negocio como el transporte de carga y pasajeros por vía férrea ignorando entonces el surgimiento de nuevas tendencias de carga y transporte como el avión y el automóvil. Este error estuvo a punto de quebrar la industria ferroviaria de Estados Unidos.

Definir la misión se conoce como la intención estratégica y es la base para los pasos subsiguientes. Ahora la multinacional evaluará el entorno externo e interno. La meta de la evaluación externa consiste en identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos externos que escapan al control de la empresa. Aunque como ya se señaló anteriormente, las empresas multinacionales en muchos casos acumulan más riquezas que el país anfitrión pudiendo controlar algunas de estas fuerzas externas. La evaluación externa sacará a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse la empresa.

Tanto las oportunidades como las amenazas pueden presentarse enmarcadas en un conjunto de fuerzas externas, a saber, fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas, y competitivas. Y a su vez cada fuerza contiene un conjunto de variables clave que la empresa debe atender entendiendo que, algunas, no todas de estas variables clave son determinantes del éxito presente y futuro de la empresa.

A continuación veremos un listado de las principales fuerzas externas y algunos factores que las caracterizan (la lista de factores es ilustrativa y no pretende ser exhaustiva):

- **Fuerzas económicas:** la economía tiene impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios. Al-

gunos ejemplos de factores de esta fuerza son:

- Tendencia del Producto Interno Bruto (PIB).
- Tasas de interés de captación y colocación.
- Inflación.
- Devaluación o revaluación de la moneda.
- Tendencias del desempleo.
- Condición económica de otros países.

- **Fuerzas socio-culturales:** influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad. Algunos ejemplos de factores de esta fuerza son:

- Más mujeres en el mercado laboral.
- Mayor preocupación por llevar una vida sana.
- Mayor preocupación por el medio ambiente.
- Postergación de la formación de una familia.
- Actitudes hacia los extranjeros.
- Actitudes hacia los productos de calidad.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno en el que se encuentran las empresas. Algunos ejemplos de factores de esta fuerza son:

- Leyes tributarias y laborales.
- Actividades terroristas y guerrilleras.
- Subsidios.
- Leyes de protección al medio ambiente.

■ **Fuerzas tecnológicas:** los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Algunos ejemplos de factores de esta fuerza son:

- Internet.
- Investigación sobre materiales artificiales y exóticos.
- Miniaturización de las tecnologías informáticas.
- Comunicación inalámbrica.

■ **Fuerzas competitivas:** factores que determinan la competitividad de la industria. Algunos ejemplos de factores de esta fuerza son:

- Fortalezas y debilidades de los competidores principales.
- Objetivos y las estrategias de los competidores principales.
- Posible respuesta de los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas.
- Vulnerabilidad de los competidores principales a las alternativas estratégicas de nuestra empresa.
- Vulnerabilidad de nuestras estrategias al contraataque exitoso de nuestros competidores principales.

El pleno aprovechamiento de las oportunidades y el oportuno reconocimiento de las amenazas para actuar sobre ellas y minimizarlas, es el objetivo principal de la evaluación externa.

En el proceso de realizar una evaluación interna los gerentes y empleados que representan las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La evaluación interna requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

La meta de la evaluación interna consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Para cada área funcional de la empresa los gerentes y empleados deben contestar preguntas relativas a la gerencia, las actividades de mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo, y sistemas de información.

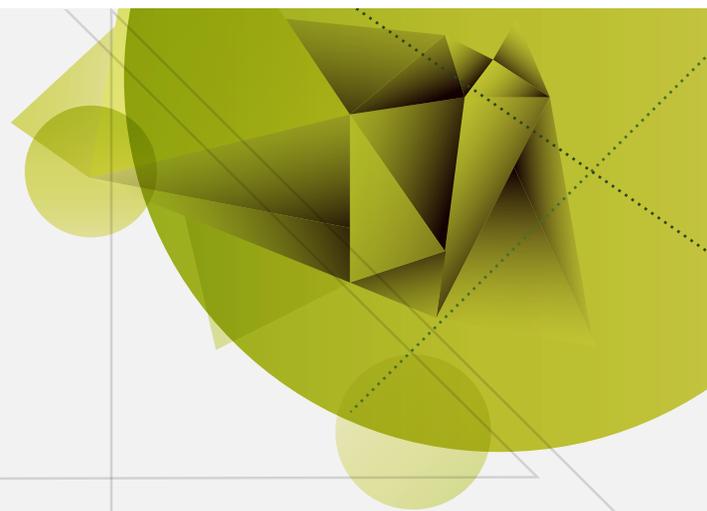
El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal de la evaluación interna.



# 1

Unidad 1

Planeación  
estratégica global



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

## Introducción

Cuando una empresa opera internacionalmente se enfrenta a un ambiente extremadamente complejo que hace necesario contar con planes estratégicos bien formulados. Las empresas multinacionales llevarán a cabo análisis de su entorno y elaboran planes completos y detallados que les permite coordinar las actividades globales. Estos planes incluyen los objetivos de las divisiones y unidades, permitiendo un seguimiento y evaluación sistemáticos. De acuerdo a su tamaño las empresas multinacionales tendrán planes más o menos complejos, pero, en general, estas compañías recurren a la planeación estratégica y siguen un proceso de tres pasos en sus planes: formulación, implementación y control. (Ver figura 1, modelo de planeación estratégica).

En esta unidad haremos las mismas recomendaciones metodológicas de la unidad anterior, a saber:

1. Revise los objetivos, la guía de actividades, el mapa mental, lecturas complementarias.
2. Dedique tiempo diario al estudio.
3. Mantenga alta su motivación.

### Orientaciones estratégicas

Basados en las investigaciones de Howard Perlmutter, las empresas multinacionales tienen una disposición estratégica previamente definida la cual orienta sus decisiones. Es así como el autor identifica cuatro predisposiciones estratégicas: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. En la tabla 1 se incluyen las cuatro predisposiciones estratégicas y sus características.

Apoyándonos en la definición de cada una de estas cuatro palabras podremos entender mejor la manera como estas predisposiciones estratégicas determinan las decisiones y acciones de las empresas multinacionales. Etnocentrismo es la tendencia que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades. Dicho lo anterior, una multinacional con una predisposición etnocéntrica se basará en los valores e intereses de la compañía matriz a la hora de formular, implementar y controlar el plan estratégico. Su gobierno es centralizado y jerárquico, su estructura organizacional está organizada alrededor de los productos y el desarrollo de estos gira alrededor de las necesidades de los consumidores del país de origen. Su cultura es la del país de origen y su prioridad es la rentabilidad. En cuanto al personal, los ejecutivos del país de origen dirigen las operaciones internacionales. Las empresas multinacionales con esta predisposición estratégica se caracterizan por ser aquellas que intentan vender en el extranjero los mismos productos que venden en su país.

Policentrismo, como su nombre lo indica es la existencia de varios centros por lo que una multinacional con una predisposición policéntrica no atiende los valores e intereses únicos de la casa matriz sino que por el contrario adaptará su plan estratégico para atender las necesidades de las culturas de los países donde se encuentre operando, ajustando el plan global a fin de tener en cuenta las necesidades individuales. Su prioridad es ser aceptada por la cultura local e integrarse al país. Su gobierno es descentralizado y jerárquico, cada subsidiaria decidirá los objetivos a cumplir, basándose para ello en las necesidades nacionales. Su estructura organizacional está organizada alrededor de áreas funcionales y el desarrollo de productos gira alrededor de las necesidades de los consumidores del país anfitrión. Las ganancias se reinvertirán en el país anfitrión para favorecer la expansión y el crecimiento. Cargos ejecutivos de importancia se asignan a habitantes del país de origen.

El concepto de regiocentrismo indica que el centro se haya en una región (no en un país ni en varios). Una multinacional con una predisposición regiocéntrica buscará enfocarse en una región, por ejemplo, Centroamérica, Suramérica, Asia, Europa, etc. Esta compañía querrá obtener simultáneamente utilidades y también la aceptación del público, aplicando una estrategia que le permita atender a la vez las necesidades nacionales y regionales. Su cultura es regional. Su prioridad es la rentabilidad y la aceptación del público local. El gobierno se negocia entre la región y las subsidiarias. El desarrollo de productos es estandarizado entre la región pero no entre diferentes regiones de la misma multinacional. Las utilidades se redistribuyen dentro de la región. En cuanto al personal, la multinacional desarrolla habitantes de la región para que ocupen puestos gerenciales en cualquier parte de la región.

El geocentrismo originalmente consistió en la teoría astronómica sostenida fundamentalmente por Ptolomeo, astrónomo y matemático griego del siglo II, que consideraba la Tierra como centro del universo. Derivado de lo anterior, una multinacional con una predisposición geocéntrica verá sus operaciones en una perspectiva global donde el mundo es su centro de operaciones sin distinguos de regiones o países. Su cultura es global, las grandes corporaciones internacionales suelen recurrir a este enfoque. Elaboran productos globales con variaciones locales e integran sus oficinas con los mejores empleados que puede encontrar sin importar su país de origen. Las empresas multinacionales, en el verdadero sentido de la palabra, presentan una predisposición geocéntrica.

La predisposición estratégica influirá profundamente en el proceso de la planeación

estratégica porque como ya vimos algunas estarán más interesadas en las utilidades o el crecimiento que en diseñar una estrategia corporativa general para aprovechar al máximo sus puntos fuertes. A otras les interesa más la producción a gran escala para competir en precios en el país o región, en vez de sensibilizarse más ante la demanda nacional y adaptar un producto a los nichos específicos del mercado. Para más detalles revise la tabla 1.

### **Formulación de estrategias**

Para entender el proceso de planeación estratégica tomaremos como referente la definición según la cual la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la compañía y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir acerca del futuro de la compañía.

En la semana 1 se vio que el proceso de planeación estratégica sigue el modelo que aparece en la figura 1 y está conformado por tres grandes partes. La primera de ellas es la formulación de estrategias. Esta parte inicia con la intención estratégica, es decir, con la visión y la misión que la alta dirección y los propietarios de la compañía tienen de esta. La intención estratégica brinda una orientación estratégica muy general a la compañía, aunque no por esto poco importante ya que le da sentido al proceso de evaluación de los entornos externos e internos de la compañía. Dicho en pocas palabras, la intención estratégica (misión y visión) le dan enfoque al proceso de evaluación de los entornos externos e internos, también conocido por los nombres, evaluación del entorno, diagnóstico estratégico o evaluación estratégica.

## Predisposiciones estratégicas comunes de las empresas multinacionales

Orientación de las multinacionales	Etnocéntrica	Policéntrica	Regiocéntrica	Geocéntrica
Misión básica de la compañía.	Rentabilidad.	Aceptación del público (legitimidad).	Rentabilidad y aceptación del público.	Rentabilidad y aceptación del público.
Tipo de gobierno.	De arriba hacia abajo.	De abajo hacia arriba (cada unidad local establece sus objetivos).	Se negocia mutuamente entre la región y sus subsidiarias.	Se negocia mutuamente en todos los niveles de la organización.
Cultura.	País de origen.	País anfitrión.	Regional.	Global.
Tecnología.	Producción masiva.	Producción por lotes.	Producción flexible.	Producción flexible.
Estrategia de marketing.	El desarrollo de producto depende fundamentalmente de las necesidades de los consumidores del país de origen.	Desarrollo de productos locales de partir de las necesidades de cada país.	Estandarizada dentro de la región, pero no entre las regiones.	Productos globales con variaciones locales.
Estrategia orientada a las utilidades.	Las utilidades se envían al país de origen.	Las utilidades se quedan en el país anfitrión.	Las utilidades se redistribuyen dentro de la región.	La redistribución se efectúa a nivel global.
Estrategia orientada a las utilidades.	Las utilidades se envían al país de origen.	Las utilidades se quedan en el país anfitrión.	Las utilidades se redistribuyen dentro de la región.	La redistribución se efectúa a nivel global.
Prácticas gerenciales de recursos humanos.	Las operaciones internacionales las dirigen personas procedentes del país origen.	A los habitantes del país anfitrión se les asignan puestos de gran importancia de jerárquica.	Se desarrolla a los habitantes de la región para que ocupen puestos gerenciales en cualquier parte de la región.	Se desarrolla a las mejores personas en cualquier parte del mundo para que ocupen puestos clave en el ámbito internacional.

Tabla 1. Predisposiciones estratégicas comunes de las empresas multinacionales

Fuente: propia, adaptado de Balaji S. Chakravarthy y Howard V. Perlmutter, "strategic planning for a global business", Columbia journal of world business.

## El proceso de realizar una evaluación externa

El proceso de llevar a cabo una evaluación externa debe incluir al mayor número de directivos que sea posible. La participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión, al compromiso y a la motivación del personal de la empresa ya que estos aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

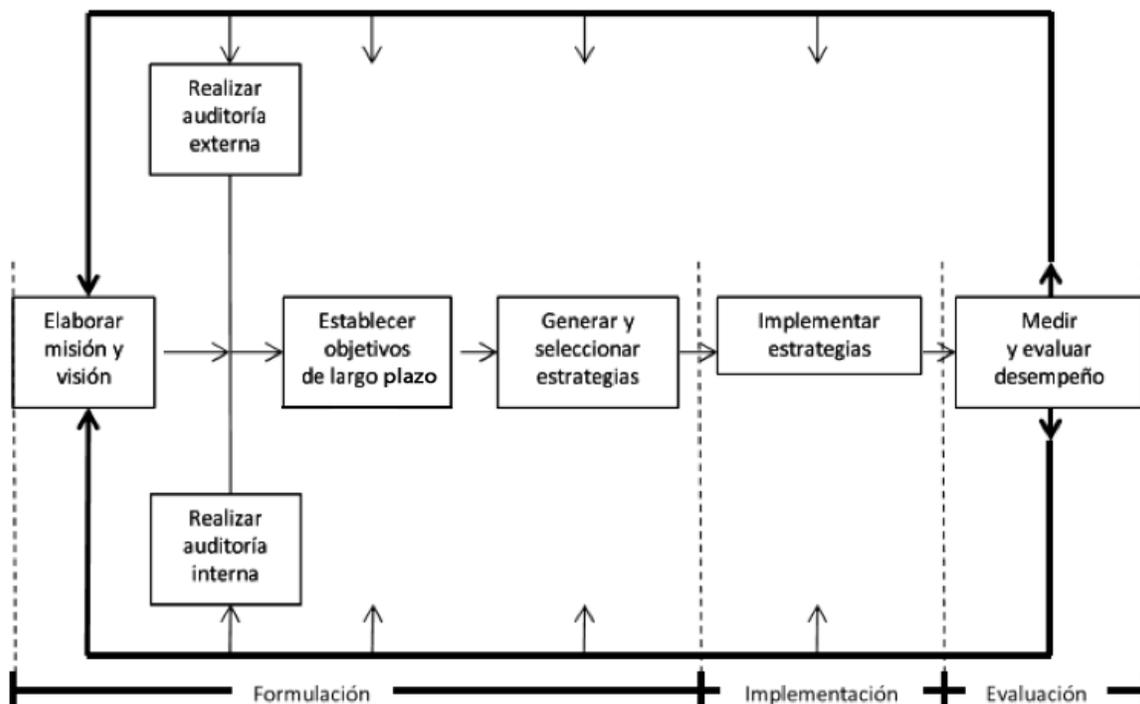


Figura 1. Modelo de planeación estratégica

Fuente: propia. Adaptada de <http://www.monografias.com/trabajos81/enfoque-estrategico-aplicado/enfoque-estrategico-aplicado3.shtml>

Como ya se dijo, el análisis externo se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos externos que escapan al control de la empresa. Este análisis saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse la multinacional. Lo anterior les permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar los efectos de las amenazas.

Orientados por la misión y la visión, la empresa procederá, como reza la definición, a “obtener, procesar y analizar información pertinente externa” con el fin de averiguar qué sucede en el entorno externo y de qué manera estos hechos influirán en la compañía.

## Recolección de información

El método más común de recolección de información de las empresas no multinacionales consiste en que un grupo de gerentes recolecta información del entorno externo mediante el empleo de bases de datos especializadas, bibliotecas corporativas, universitarias y públicas, datos de organismos o entidades gubernamentales, revisión de publicaciones especializadas del estado o de los gremios, así como periódicos. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital. Sin embargo las empresas multinacionales apoyadas en su fortaleza financiera y debido a la complejidad de los entornos en los que se mueve recurre principalmente a la opinión de expertos consistente en pedir a una empresa consultora internacional con conocimiento directo de diversos sectores de la industria y de mercados internacionales que analice las tendencias de la industria y efectúe predicciones acerca del futuro.

Otros métodos de recolección de información utilizadas por las empresas multinacionales son: 1) utilizar las tendencias históricas de la industria para pronosticar los cambios futuros; 2) pedir a gerentes conocedores que presenten escenarios donde describan lo que, a su juicio, sucederá en la industria durante los próximos dos o tres años, y 3) usar la computadora para simular el entorno de la industria y generar los posibles escenarios futuros. Estos métodos pueden ser usados de manera complementaria al método de expertos arriba mencionado. Las empresas multinacionales aprovechan su ubicación en los países anfitriones para pedir a los directores generales información de los mercados locales a fin de formular estrategias para sus compañías.

## Evaluación de la información

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requieren reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. La información recabada puede organizarse en tipos de fuerzas externas. Estas fuerzas externas clave son como vimos en la semana 1, económicas, socio-culturales, demográficas, políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas y competitivas.

Uno de los métodos más comunes de evaluación de la información consiste en efectuar una valoración global a partir de los cinco factores que determinan la competitividad de la industria: proveedores, compradores, posibles rivales de ingreso reciente, la disponibilidad de bienes y servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores. La figura 2 muestra los nexos entre los cinco factores.

Poder de negociación de los proveedores: una empresa multinacional estudiará muy detenidamente el poder de los proveedores ya que estos pueden ejercer poder aumentando los precios, trasladando costes corriente abajo a los participantes del sector o limitando la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los proveedores poderosos pueden mermar la rentabilidad de un sector que sea incapaz de trasladar los incrementos de costes a sus propios precios.

Poder de negociación de los compradores: las empresas multinacionales examinarán el poder de sus clientes, pues querrán predecir la probabilidad de conservarlos. Al igual que los proveedores, los compradores poderosos pueden obligar a bajar los precios, exigir una calidad más alta o más servicio.

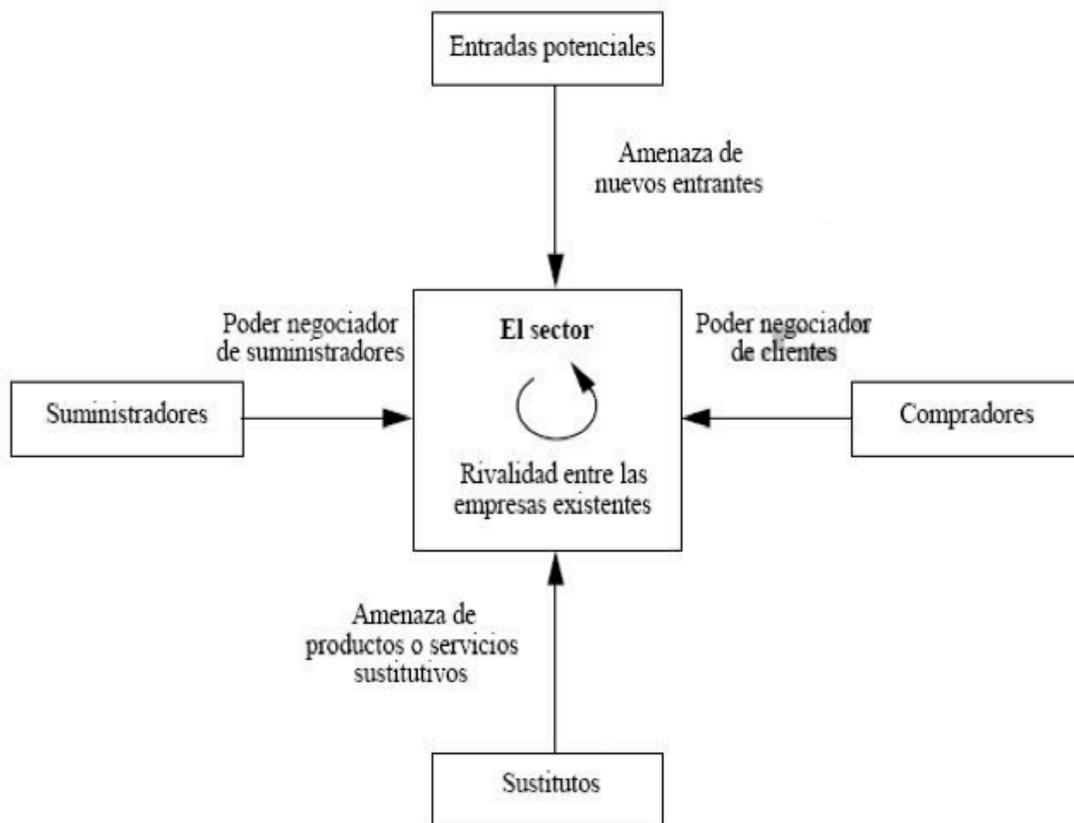


Figura 2. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.sergerente.net/que-son-las-5-fuerzas-del-modelo-de-porter>

Los nuevos competidores o rivales: los nuevos participantes en un sector traen consigo una capacidad nueva y un deseo de ganar cuota de mercado. La amenaza de nuevos participantes pone un tope sobre el potencial de beneficios de un sector. Por estos la compañía analizará la probabilidad de que nuevos competidores entren en la industria y procurará determinar el impacto que tendrán en ella. Dos formas en que suele intentar atenuar la amenaza de otros rivales son 1) mantener bajos los precios y una gran lealtad de los clientes y 2) alentar al gobierno para que limite la actividad de las empresas multinacionales mediante regulaciones como derechos aduanales, aranceles, cuotas y otras medidas de protección.

Amenaza de los productos sustitutos: un sustituto realiza una función idéntica o similar que el producto de un sector, pero por medios diferentes. Las videoconferencias son un sustituto de los viajes; el plástico sustituye el aluminio, y el correo electrónico es un sustituto del correo tradicional, por ejemplo. Las empresas multinacionales examinan con mucho cuidado la disponibilidad de bienes y servicios sustitutos, procurando prever cuándo llegarán al mercado. Pueden tomar varias medidas para contrarrestar estos factores de competencia, a saber: 1) reducir los precios, 2) ofrecer productos semejantes y 3) aumentar los servicios al cliente.

Rivalidad entre los competidores existentes: la rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, descuentos de precios, introducciones de nuevos productos, campañas de publicidad, intensificación de los servicios, etc. El grado en que la rivalidad socava el potencial de beneficios de un sector depende, en primer lugar, de la base sobre la que compiten las empresas y, en segundo lugar, de la intensidad con la que compiten. Las empresas multinacionales estudiarán la rivalidad que existe entre ellas y la competencia, tratando de prever los cambios futuros de la situación. Entre las estrategias con que comúnmente se mantiene o aumenta la fuerza del mercado figuran las siguientes: 1) ofrecer nuevos bienes y servicios, 2) incrementar la productividad y con ello aminorar los costos globales, 3) procurar diferenciar los bienes y servicios actuales de los de la competencia, 4) mejorar la calidad global de los bienes y servicios y 5) concentrarse en nichos específicos con una estrategia de mercado bien diseñada.

### **Evaluación del entorno interno**

A diferencia del análisis externo, en el análisis interno los gerentes y empleados que representan las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

La evaluación interna requiere la recolección y asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I+D) y sistemas de información de la gerencia de la empresa, así como las competencias de su personal. Lo anterior le permite hacer un análisis de la cadena de valores de la compañía a fin de determinar sus fortalezas y debilidades internas.

La cadena de valores es la forma en que las actividades primarias y de sostén se combinan para proveer los bienes y servicios y obtener mayores márgenes de utilidad. En la figura 3 se muestra un esquema general de la cadena de valores.

#### **Las actividades primarias de ella son:**

- **Logística interna:** recepción, almacenamiento, manejo de materiales y actividades de almacén.
- **Operaciones:** maquinado, ensamblado, pruebas y empaquetado.
- **Logística externa:** distribución del producto terminado a los clientes.
- **Marketing y ventas.**
- **Servicio para conservar y aumentar el valor del producto después de la venta.**

#### **Las actividades de soporte de la cadena de valores son:**

- **La infraestructura o administración general:** dirección general, planeación, finanzas, contabilidad, departamento legal, asuntos gubernamentales y administración de la calidad.

- **Dirección de recursos humanos.**
- **Tecnología en forma de conocimientos, I+D.**
- **Adquisiciones:** compra de materias primas, suministros y bienes conexos.



Figura 3.- Cadena de valor

Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

## Establecimiento de objetivos

Las metas u objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias a su vez representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo.

El modelo de planeación estratégica de la figura 1 nos muestra que la etapa de formulación de estrategias está constituida por cuatro pasos. Hasta el momento hemos mencionado cómo la intención estratégica (paso 1) conduce a la evaluación externa e interna (paso 2) y con esta se reúne la información necesaria para establecer las metas (paso 3). Algunas metas se determinan durante el análisis externo, en el momento en que la compañía identifica las oportunidades que quiere aprovechar y las amenazas cuyo impacto quiere minimizar. Otras

se establecen después de terminar el análisis de la cadena de valores cuando las fortalezas y las debilidades de la compañía se evidencian. En ambos casos, uno de los resultados esperados de la formulación será definir las metas.

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social.

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Hay dos formas fundamentales de examinar las metas u objetivos de las operaciones de los negocios internacionales. Una consiste en estudiarlas partiendo del desempeño de un área funcional, es decir, del área de marketing, producción, finanzas u otra área funcional. Otra forma consiste en examinar estos objetivos por región geográfica. Así, diferentes regiones podrán tener una meta de rentabilidad distinta basada en las diferencias entre cada región.

### **Generación de estrategias**

El análisis y la selección de la estrategia (paso 4 del modelo de planeación estratégica de la figura 1) intentan determinar los posibles cursos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información obtenida en las evaluaciones externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

### **Implementación de estrategias**

El proceso de planeación estratégico no termina con la formulación de las estrategias a seguir, sino que debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. La implementación de estrategias es el proceso consistente en alcanzar las metas usando la estructura organizacional para realizar correctamente la estrategia formulada.

El diseño eficaz de la estructura organizacional a fin de que la empresa pueda proveer los bienes y servicios que el mercado demanda y obtener mayores márgenes de utilidad, muchas veces implica el rediseño de la misma para que esta soporte las estrategias formuladas. Un diseño organizacional eficaz debe resolver los problemas de coordinación de recursos e incentivos y debe hacerlo de manera que respalde la estrategia de la compañía. Por esto se plantearán estrategias para las áreas funcionales de la compañía. Normalmente varían las funciones específicas que son la clave del éxito de las multinacionales, por lo regular caen dentro de seis grandes áreas: marketing, producción, finanzas, adquisiciones, tecnología y recursos humanos.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta en la implementación de las estrategias son las relativas a la ubicación y a la propiedad.

**Ubicación:** la ubicación de las instalaciones de la empresa multinacional es importante por diversos motivos. La ubicación de la empresa en los mercados locales a menudo representa una ventaja de menores costos para el productor. La ubicación también es importante por razones de nacionalismo porque la población puede traer menores costos para el productor. Algunos lugares pueden ser atractivos porque el gobierno local estimula la inversión de las empresas multinacionales por medio de impuestos bajos, terrenos gratuitos, tarifas subsidiadas de transporte y energía, préstamos con bajas tasas de interés. Por otro lado, los bienes importados pueden estar sujetos a aranceles, cuotas y otras restricciones gubernamentales, lo cual hace preferibles las manufacturas del país.

Aunque la ubicación de las compañías multinacionales en los mercados locales puede aportar enormes beneficios, no están exentas de problemas. Algunos de los problemas son la inestabilidad política, la dificultad para hacer negocios, ideologías contrarias a la empresa y los riesgos de revolución o conflicto armado. Todo esto puede hacerlas vulnerables a la disminución de la ganancias, al burocratismo, y en el peor de los casos a perder su inversión.

**Propiedad:** por razones de nacionalismo los habitantes de algunos países del mundo piensan que el aumento de compañías de capital extranjero en su país debilita su economía, lo cual deteriora la imagen de las compañías multinacionales en esos países y pueden verse enfrentados al malestar de

los consumidores. Por lo anterior a fin de librarse de las dificultades arriba mencionadas y gozar de las ventajas de localizarse en un mercado local, las empresas multinacionales han optado por estrategias como los joint ventures y las alianzas estratégicas.

Un joint venture internacional es un convenio entre dos o más socios para tener y controlar una compañía en el extranjero. En este caso se trata de un socio local y una empresa multinacional. Sin embargo, en muchos casos este tipo de sociedad no ha dado buenos resultados, por ello las empresas multinacionales han optado por las alianzas estratégicas.

La alianza estratégica es un convenio entre dos o más multinacionales rivales con el propósito de atender un mercado global. A diferencia de la joint venture cuyos socios pueden provenir de industrias diferentes, este tipo de sociedad casi siempre está constituido por empresas del mismo sector.

### **Control y evaluación**

Los procesos de formulación e instrumentación de estrategias son el prelude del control y la evaluación. Estos dos últimos procesos consisten en examinar el desempeño de las multinacionales para determinar, 1) su eficiencia y 2) qué medidas habrán de tomarse a la luz del desempeño. Es un proceso directamente ligado a la estrategia global, puesto que los objetivos sirven de criterio para efectuar la comparación y la evaluación.

No se harán cambios si la evaluación indica que el funcionamiento de la unidad estratégica de negocios o la compañía internacional corresponde a las expectativas. En cambio, si ha habido problemas, la multinacional

querrá descubrir las causas e intervenir para eliminarlas o reducirlas al mínimo. De manera análoga, en caso de que la unidad haya conseguido resultados extraordinarios que rebasan lo previsto, los directivos querrán reconsiderar los objetivos para aumentarlos, pues evidentemente la demanda del mercado es mayor de lo que se había pensado al inicio. Al adoptar tales decisiones, la compañía se servirá de varias mediciones. Algunas serán eminentemente cuantitativas y dependerá del desempeño en las finanzas y la productividad; otras serán más cualitativas y valorativas. A continuación se estudian seis de los métodos más comunes de medición que emplean en el control y en la evaluación.

### **Métodos comunes de medición**

Los métodos de medición que se apliquen en cada caso dependerán de la naturaleza de la multinacional y de las metas que se haya fijado. Uno de los métodos más importantes es el rendimiento sobre la inversión (ROÍ), que se obtiene dividiendo el ingreso neto antes de impuestos entre los activos totales. Varias razones explican por qué éste se usa tanto como medida de control y evaluación, a saber: 1) es un resultado individual muy completo en que influye todo cuanto ocurre en la empresa, 2) es una medida de la eficiencia con que los gerentes están utilizando los fondos de inversión y 3) facilita una comparación de resultados entre las unidades de un mismo país y también entre varias naciones.

Otro es la participación en el mercado. A las unidades se les asignan cuotas que normalmente requieren una venta mayor que el año anterior. Si la empresa realizó una estimación de la demanda total, la participación en el mercado quedará incluida en la cuota. La razón de esto es doble: 1) la multinacio-

nal quiere incrementar sus ventas y 2) desea al menos mantener su participación en el mercado, si es que no puede aumentarla. Si considera que el mercado está decayendo, reducirá los objetivos de ventas, pero no seguirá intentando conservar su participación en el mercado.

Una tercera área del desempeño son los costos. Una multinacional querrá lograr más ventas y una mayor participación en el mercado al menor costo posible. También querrá mantener un control riguroso sobre los costos de producción; de ahí que vigile estrechamente los gastos.

El desarrollo de nuevos productos constituye otro campo de la medida del desempeño. Se trata de un aspecto extremadamente importante para las compañías que se basan sobre todo en novedades. A esta categoría pertenecen las multinacionales en industrias de alta tecnología como la de los aparatos electrónicos y las computadoras. En un ambiente donde el mejoramiento o innovación de los productos es un elemento decisivo para el éxito, el desarrollo de productos nuevos es aspecto decisivo del control y la evaluación.

Las relaciones entre multinacional y país anfitrión es otra área que debe valorarse. Las unidades internacionales deben trabajar dentro del marco cultural y legal del país donde están establecidas. Muchas hacen esto integrándose a la comunidad, contratando a gerentes y empleados locales, adaptando sus productos a la demanda del mercado, reinvertiendo parte de sus utilidades (o todas ellas) y procurando en lo posible mejorar las condiciones económicas de la región. Así se ganan el aprecio de la población y no tienen problemas con el gobierno ni con otros grupos nacionales.

Por último, es preciso tener en cuenta el desempeño gerencial. Al aplicar este criterio, las multinacionales considerarán dos tipos de medidas: las cuantitativas y las cualitativas. En el primer aspecto, además de las directrices antes examinadas también se incluyen el rendimiento sobre el capital invertido y el flujo de capital. En el aspecto cualitativo, aparte de las relaciones con el país anfitrión, habrá que atender las relaciones con las oficinas matrices, las cualidades de liderazgo de los gerentes de la filial, la eficacia con que ésta está formando un equipo gerencial y la eficiencia con que los gerentes han instrumentado la estrategia asignada.

Estos métodos de medición se aplicarán al emprender una evaluación global del desempeño de la filial. Basándose en los resultados, la multinacional establecerá entonces nuevas metas y se reanudará el proceso de la planeación estratégica internacional.

2

## Unidad 2

Estrategias de  
organización y  
producción



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

## Introducción

Al principio cuando las empresas nacionales deciden extender sus operaciones a mercados internacionales, algunas empresas ven esto como una extensión de su operación interna y contratan a un tercero para que se encargue de la operación de ventas. O quizás reconozcan la importancia de la operación extranjera sin embargo quieran iniciar con una inversión pequeña que irá aumentando en la medida que las ventas en el extranjero lo ameriten. Cualquiera que sea la razón de este inicio simple, si sus ventas en el exterior siguen creciendo llegará el momento en que tengan que decidir si quieren aumentar su participación lo que las llevará a replantear su estrategia organizacional.

Además de las recomendaciones metodológicas de las unidades anteriores, es importante que tenga en cuenta las siguientes:

- Inicialmente realice una primera lectura rápida identificando los títulos y subtítulos. Relacione estos con los objetivos pedagógicos de la unidad.
- Haga una segunda lectura de la unidad anotando en una hoja aparte las ideas principales.
- Haga una lectura final analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.

### Componente motivacional

Como vimos en la unidad anterior, el diseño eficaz de la estructura organizacional es condición necesaria para que 1) se puedan cumplir las metas propuestas mediante la planeación estratégica, 2) para que la empresa pueda proveer los bienes y servicios que el mercado demanda y, 3) para obtener mayores márgenes de utilidad. Señalábamos también que el diseño eficaz de la estructura organizacional muchas veces implicaba el rediseño de la misma a fin de que esta soporte las estrategias formuladas. Dado que la estructura es indispensable para asegurarse de que se cumplan eficientemente las metas propuestas, en esta unidad veremos algunas de las estructuras organizacionales más comunes utilizadas por las empresas multinacionales.

#### Estructuras organizacionales iniciales

Antes vimos que si las operaciones en el extranjero aumentan, las empresas se verán abocadas a rediseñar su estructura organizacional de manera si quieren responder exitosamente a este crecimiento.

Un intento inicial consiste en crear un departamento de marketing que se encargue de coordinar las operaciones de ventas en el extranjero. Si bien se trata de una solución sencilla, implica, de todas maneras, una modificación de la estructura organizacional.

Otra opción consiste en fundar un departamento de exportación formado por personal de marketing cuyo interés primario es el mercado internacional y que dependa directamente del presidente ejecutivo. Este departamento también puede estar a bajo la dirección de una compañía exportadora contratada para que proporcione a la empresa una rama internacional. Una tercera estructura es servirse de subsidiarias en el extranjero. Estas son empresas con experiencia en el mercado local que son adquiridas mayoritariamente por la multinacional a fin de realizar sus operaciones locales con personal local experimentado, y al mismo tiempo, tener control sobre estas.

A medida que las empresas multinacionales participan más activamente en los mercados mundiales, la estructura del departamento de exportaciones o de las subsidiarias antes mencionadas se elimina o se complementa, porque ya no puede satisfacer sus necesidades cambiantes. Entonces la compañía empezará a buscar formar joint ventures y realizar la inversión directa extranjera.

#### La división internacional

Historicamente, cuando las empresas se han expandido al extranjero, han agrupado todas sus actividades internacionales en una división internacional. La estructura de división internacional consiste en crear una división aparte, y al mismo nivel jerárquico

de las divisiones nacionales, dentro de la estructura organizacional, que centraliza todas las actividades internacionales (ver figura 1). Al crearse la división internacional la carga de la operación directa de las subsidiarias internacionales pasa del presidente ejecutivo a manos del jefe de la división. Toda la información, autoridad y decisiones relacionadas con las operaciones en el extranjero se canalizan a través de esta división, de modo que se cuenta con un control central de ellas.

La creación de una estructura de división internacional tiene por igual ventajas como desventajas. Una de las ventajas consiste en que confiere a las operaciones internacionales una categoría igual a la de las divisiones nacionales lo cual su vez es el origen de una de sus desventajas como es que el hecho de separar las actividades en dos categorías (nacionales e internacionales) lo que puede ocasionar rivalidades entre ellas. Una segunda desventaja es que presiona a la oficina matriz a pensar en términos globales y a asignar los recursos a las filiales atendiendo a la oportunidad del mercado global.

### Estructuras organizacionales globales

A medida que las operaciones en el extranjero empiezan a ser más importantes para la empresa multinacional, sus estrategias adquieren una orientación más global y lo mismo sucede con las estructuras mediante las cuales las ponen en práctica. De acuerdo al modelo de etapas estructurales internacionales desarrollado por John Stopford y Louis Wells, hay tres tipos básicos de estructuras organizacionales globales: 1) por productos, 2) por área, y 3) matricial.



Figura 1. Estructura de la división internacional

Fuente: [https://lh3.ggpht.com/EGRk\\_Kz6KUgndoc4UrkeDQJGfOPwpJTzj8Jle3NMWsx-BFZmfetxcsXZ5Dbbh6L62Tq5RQ=s124](https://lh3.ggpht.com/EGRk_Kz6KUgndoc4UrkeDQJGfOPwpJTzj8Jle3NMWsx-BFZmfetxcsXZ5Dbbh6L62Tq5RQ=s124)

**Estructura global por productos:** también conocida como estructura global por división de producto (ver figura 2). Generalmente es adoptada por empresas que se encuentran diversificadas. Es una estructura en que a las divisiones nacionales se les da la responsabilidad mundial de grupos de productos. En esta estructura las divisiones de producto lo venden en todo el mundo. Cada división es una entidad ampliamente autónoma con pleno control y responsabilidad de sus actividades de producción, marketing, personal y finanzas asociadas a su producto. La casa matriz retiene la responsabilidad del desarrollo estratégico general y el control financiero general de la empresa.

La estructura de la división de productos se basa en el concepto de “centro de utilidades”. Se espera que cada línea de productos genere determinado rendimiento sobre la inversión (ROI), y el desempeño de las líneas se mide con este criterio de rentabilidad, una de las formas de control visto en la unidad anterior.

La división de productos globales ofrece varios beneficios. Una de ellas es que facilita la transferencia de habilidades clave dentro de las operaciones mundiales de la división, y la introducción simultánea, a escala mundial, de nuevos productos. Otro beneficio es que proporciona un mejor marco para la obtención de economías de ubicación y curva de experiencia.

La estructura de la división de productos también tiene sus desventajas. Una de ellas es la necesidad de duplicar las instalaciones y el personal especializado en cada división. Otra desventaja consiste en que dificulta la sensibilidad de las necesidades locales. Otro inconveniente es la falta de cooperación entre las líneas de productos lo que puede hacer que se pierdan ventas. Una última desventaja es el limitado poder que da a los directores de país quienes, aunque poseen un gran conocimiento de su mercado local, son considerados subordinados de los directores de división de producto.

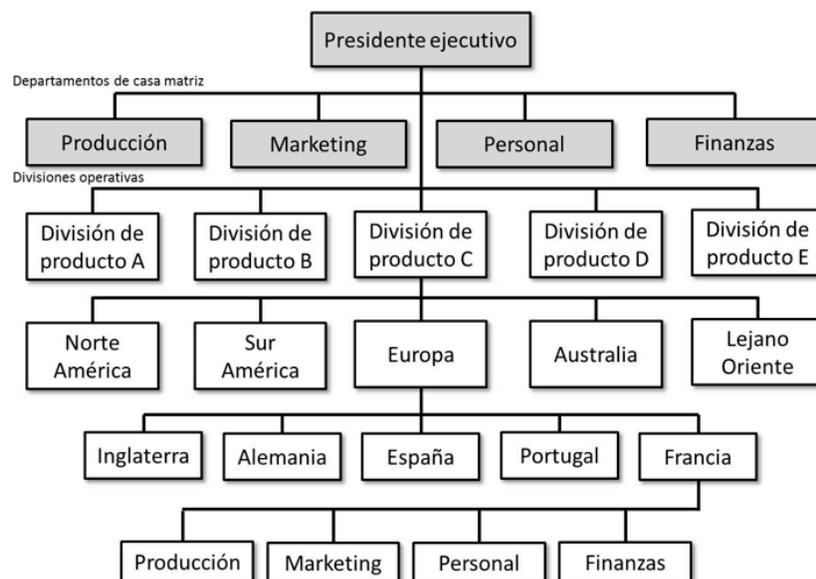


Figura 2. Estructura global por productos

Fuente: [https://lh3.ggpht.com/UdhQzmtKnt\\_V5UaRwKqZfE6xBIZsoytR5V-JJE0qfYTTxf8M8uNbWzI-I3Drw0WMIGFal=s120](https://lh3.ggpht.com/UdhQzmtKnt_V5UaRwKqZfE6xBIZsoytR5V-JJE0qfYTTxf8M8uNbWzI-I3Drw0WMIGFal=s120)

**Estructura global por área:** este tipo de estructuras divide el mundo por áreas geográficas (ver figura 3). Un área puede ser un país, si el mercado nacional es suficientemente grande, o un grupo de países. Generalmente es adoptada por empresas poco diversificadas. En este tipo de estructura la responsabilidad operacional primaria se delega a los gerentes de área, cada uno de los cuales es responsable de una región determinada, por ejemplo, área norteamericana, área europea, área asiática, área africana, etc. Se trata de un estructura policéntrica (orientada al área anfitriona). En este tipo de estructura las divisiones regionales se encargan de todas las funciones dentro de su área geográfica, es decir, de producción, marketing, administración de personal y finanzas.

La estructura global por área se encuentra normalmente en las multinacionales trabajan en industrias maduras y tienen líneas de productos que que son muy parecidos al interior de una misma región. Un ejemplo de esto son los productos alimenticios: en Asia a la gente le gustan los alimentos muy condimentados mientras que en Estados Unidos no.

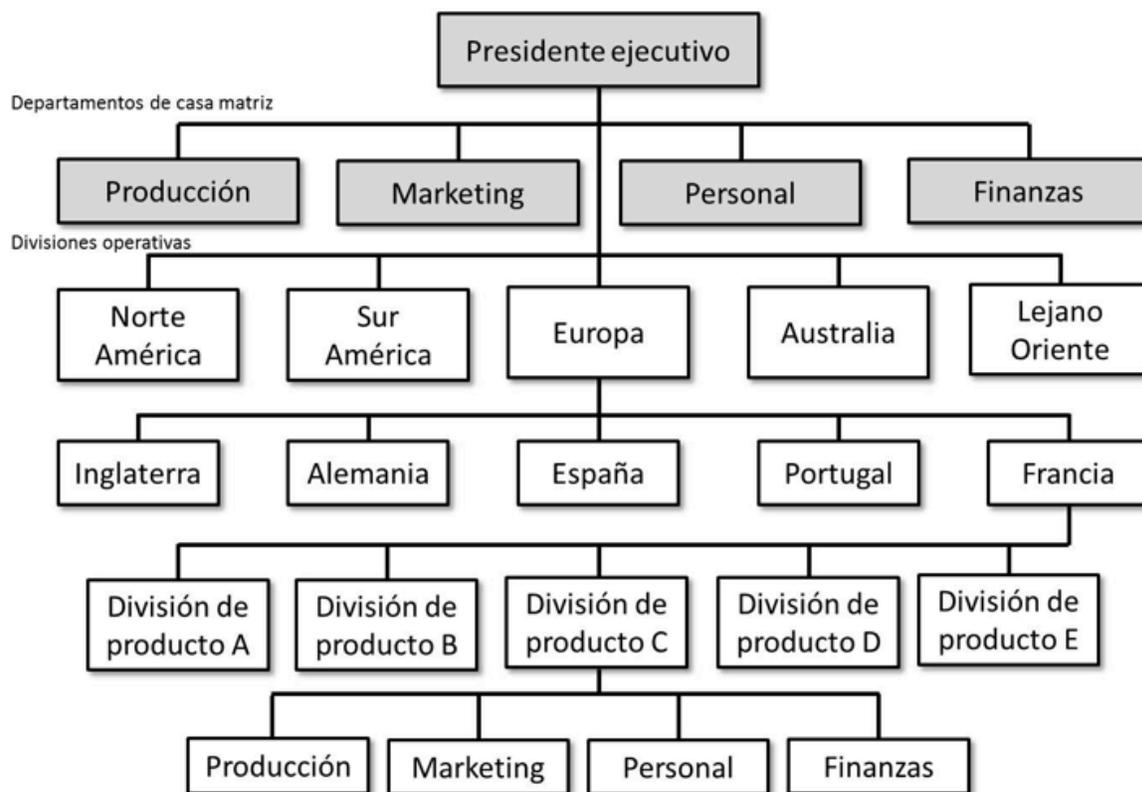


Figura 3. Estructura global por área

Fuente: [https://lh6.ggpht.com/sPrYgPrwGkG-9Xt24B30nHt\\_zFTsj5EAoWKZsDqonv5tZs7uhcWETF9\\_Amf8IDTvl\\_U7zjE=s123](https://lh6.ggpht.com/sPrYgPrwGkG-9Xt24B30nHt_zFTsj5EAoWKZsDqonv5tZs7uhcWETF9_Amf8IDTvl_U7zjE=s123)

Estructura matricial: o cuadrícula. Para sobrevivir en el ámbito internacional, las empresas multinacionales deben adoptar una estrategia internacional que le permita atender de manera simultánea, la obtención de economías de ubicación y de curva de experiencia, la sensibilidad local y la transferencia interna de las competencias clave. Pero como vimos en los párrafos anteriores, los dos tipos de estructuras globales, por área y por producto, por sí mismas no ofrecen la posibilidad de atender simultáneamente tales exigencias. Es por esto que muchas empresas multinacionales han intentado utilizar, a pesar de su complejidad, una estructura matricial.

La estructura matricial clásica combina dos responsabilidades organizacionales como las estructuras funcional y por producto o las estructuras regionales y producto. La orientación hacia las funciones se centra en las actividades por realizar, mientras que la orientación hacia los productos se centra en el bien que va a ser producido.

En la estructura matricial geocéntrica: regiones y productos, hay dos tipos de gerentes. Los gerentes regionales que tienen la responsabilidad de los negocios en sus mercados. Los presupuestos de sus operaciones incluyen la venta de los productos que genera la multinacional, sujetos a la decisión de cada gerente regional. Este tipo de directivos tienen una orientación policéntrica. Por su parte los gerentes de producto son responsables de coordinar las actividades de sus subalternos para garantizar la rentabilidad de un negocio o línea de productos. Muestran una actitud etnocéntrica. Los gerentes matriciales están subordinados tanto a los gerentes regionales como a los de producto, es decir, tienen dos jefes.

La estructura matricial rara vez es la primera opción de las multinacionales. Es un diseño que normalmente evoluciona poco a poco, a medida que la empresa descubre que otros diseños no son adecuados. Sin embargo, como lo demuestra la experiencia, en los últimos años algunas compañías la han abandonado por las dificultades que representa su complejidad.

Administración estratégica y estrategia organizacional

La escogencia de la estructura óptima requiere la contestación de preguntas:

- ¿Puede la compañía funcionar eficientemente con divisiones nacionales o necesita divisiones internacionales?
- ¿Bajo qué criterio debe estructurarse la empresa: producto, área, o matriz?
- ¿De qué manera pueden lograrse en forma óptima la coordinación y cooperación necesarias?

Las respuestas a las preguntas anteriores suelen obtenerse analizando rigurosamente cinco variables, a saber:

- Importancia relativa de las operaciones internacionales.
- Experiencia y antecedentes en el ámbito internacional.
- Negocio de la empresa y su estrategia de producto.
- Filosofía operativa de la gerencia.
- Capacidad de adaptación a los cambios organizacionales.

Análisis de las principales variables estructurales

**Importancia relativa de las operaciones internacionales:** la empresa multinacional evaluará la importancia relativa de sus operaciones internacionales en el momento actual y hará una proyección de cómo será la situación al cabo de 3 o 5 años. Dependiendo de la evaluación presente y futura la multinacional optará por una estructura más o menos robusta.

**Experiencia y antecedentes en el ámbito internacional:** la compañía tendrá en cuenta su experiencia y antecedentes en el ámbito internacional. Dependiendo del grado de experiencia que tenga la empresa optará por una estructura más o menos compleja.

**Negocio de la empresa y su estrategia de producto:** si la empresa tiene un bajo grado de diversificación y hay poca necesidad de adaptarlos a los gustos de la población, una estructura basada en las funciones será la más indicada. En cambio si la empresa está medianamente diversificada y si los productos requieren adaptación a los mercados locales, quizá una estructura global por productos sea la más eficaz. En caso de que la empresa proyecte operar en diversas regiones, la estructura global por área será la más adecuada.

**Filosofía operativa de la gerencia:** si la gerencia de la compañía quiere expandirse rápidamente y tiene baja aversión al riesgo, seleccionará una estructura muy distinta a la utilizada por una multinacional que quiera ampliarse con lentitud y que adopte una actitud conservadora en la aceptación de riesgos. De manera similar, si la oficina matriz quiere conservar un control rígido sobre las operaciones, no se servirá de la misma estructura que la que da autonomía a las subsidiarias y las alienta para que tomen decisiones sobre cómo ser unidades competitivas en el ámbito local.

**Capacidad de adaptación a los cambios organizacionales:** conforme aumentan las ventas de una multinacional, se requerirá la modificación constantemente de su estructura. Sin embargo muchas veces la cultura organizacional actúa como barrera impidiendo los cambios estructurales que el crecimiento demanda. El grado de capacidad de adaptación a los cambios organizacionales de una empresa multinacional deberá tenerse en cuenta a la hora de plantear cambios estructurales ya que si no están dispuestos o no quieren hacerlo, ello repercutirá negativamente en la transición hacia la estructura óptima requerida.

### Procesos organizacionales

Los procesos organizacionales de toma de decisiones, comunicación y control contribuyen a que la estructura funcione de modo eficiente. Sirven además para contestar la pregunta: ¿qué debe hacer cada quién y cómo lo hará? Estos procesos se emplean para implantar la estructura organizacional.

**Toma de decisiones:** es el proceso que consiste en seleccionar entre diversas opciones. En las operaciones internacionales una de las principales fuentes de confusión es quién tiene la responsabilidad y la autoridad para qué decisiones, por lo que es muy importante determinar dónde reside la autoridad encargada de tomar decisiones. Si la oficina matriz tiene este control, se tratará de un sistema centralizado; si la subsidiaria puede adoptar muchas de las decisiones de mayor envergadura sin necesidad de consultar a la matriz, la toma de decisiones estará descentralizada.

La investigación muestra que la toma de decisiones en las subsidiarias de las multinacionales tiende a variar de un país a otro o según las culturas siendo así que las mul-

tinacionales de Estados Unidos prefieren un sistema centralizado de toma de decisiones en tanto que las multinacionales inglesas prefieren esta función muy descentralizada. En Japón la toma de decisiones es por consenso.

Además de las diferencias culturales hay otros factores que alientan la centralización o la descentralización de la toma de decisiones como el tamaño de la empresa, el monto de la inversión de capital, la importancia de la subsidiaria para la multinacional, el grado de competitividad, el nivel tecnológico, el grado de homogeneidad de las líneas de productos entre otros. A mayor grado de los factores atrás expuestos, mayor será el grado de centralización de la toma de decisiones. En la tabla 1 podrá ver otros factores.

Estimulan la centralización	Estimulan la descentralización
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran interdependencia entre las unidades.</li> <li>- Pocos gerentes muy competentes en el país anfitrión.</li> <li>- Mucha experiencia en negocios internacionales.</li> <li>- Poca distancia entre las oficinas centrales y las subsidiarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca interdependencia entre las unidades.</li> <li>- Muchos gerentes muy competentes en el país anfitrión.</li> <li>- Poca experiencia en negocios internacionales.</li> <li>- Mucha distancia entre las oficinas centrales y las</li> </ul>

Tabla 1. Factores de centralización o descentralización de la toma de decisiones

Fuente: propia.

**Comunicación:** es el proceso en virtud del cual un emisor transmite mensajes o significados a un receptor. La forma en que lo hace varía según la nacionalidad. Por ejemplo, los estadounidenses emplean la comunicación directa. Imparten las directrices de una manera clara y precisa. En cambio, los japoneses prefieren una comunicación más indirecta en que las cosas quedan implícitas y el receptor es quien decide qué hacer. El método directo da buenos resultados a los norteamericanos, cuya cultura estimula la franqueza y la comunicación concreta. El método indirecto es adecuado para los japoneses, cuya cultura alienta la comunicación indirecta e implícita.

Cada país posee sus propios patrones de comunicación o comportamientos. Estas conductas a veces resultan muy engorrosas para los extranjeros que trabajan en el país y que no están familiarizados con los sistemas de comunicación.

**Control:** es el proceso consistente en determinar que todo marche conforme lo planeado. Su finalidad es evaluar el desempeño y consta de cinco etapas: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño, 3) comparar el desempeño con los estándares y 4) analizar y corregir las desviaciones, y 5) retroalimentar el sistema para evitar la ocurrencia futura de la desviación. El control guarda estrecha relación con la comunicación, ya que resulta prácticamente imposible evaluar el desempeño y hacer cambios sin dar información.

Así como en el proceso de comunicación, las diferencias culturales entre el personal de diferentes naciones exige a las multinacionales el manejo de estas diferencias con el fin de poder llevar a cabo con éxito sus operaciones. Las multinacionales europeas y las norteamericanas evalúan el desempeño de manera individual, en tanto que en Japón se evalúa al grupo.

2

## Unidad 2

Estrategia de  
producción



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

## Introducción

La administración de la producción de las multinacionales es decisiva para el éxito de las multinacionales ya que con esta puede emplear eficientemente la fuerza de trabajo y el capital. Por esto la inversión en investigación y desarrollo y organizar las operaciones les permite generar exitosas líneas de productos nuevos, con lo cual mejorarán la producción y la eficiencia de los servicios.

Las empresas multinacionales necesitan organizar la administración de la producción, pues sólo así estarán en posibilidades de reducir al mínimo los costos de operación mediante la logística y el control de inventarios. Con todo, las presiones de los gobiernos de los países anfitriones o los intereses de grupo pueden influir en las decisiones que se tomen en estas áreas. Es así como las multinacionales enfrentan múltiples factores que deben compensar para que sus precios se mantengan competitivos a nivel mundial. Algunos de estos factores son el riesgo cambiario, los niveles salariales, las prácticas laborales, el financiamiento de las operaciones, las leyes fiscales y los intereses gubernamentales que en muchas ocasiones impiden que las multinacionales adopten estrategias que para las empresas nacionales son muy comunes pero que en el caso de las multinacionales son criticadas por los gobiernos como son por ejemplo, las estrategias de integración. Se critica la integración hacia atrás, la cual busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa, (esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa), por hacer poco en favor del empleo o del desarrollo de la nación anfitriona. Se critica la integración hacia adelante, la cual implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, porque las multinacionales aplican esta estrategia para homogeneizar los gustos de los clientes en detrimento de la identidad nacional. Se ataca la integración horizontal, la cual se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa mediante fusiones, adquisiciones y la toma de control entre competidores lo que permite el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades, por introducir líneas similares de productos a escala mundial

y por aminorar el número de empresas locales, la mayor parte de las cuales no puede obtener las economías de escala con que cuentan las multinacionales.

Los ejemplos precedentes revelan algunos de los problemas más comunes relacionados que las multinacionales afrontan en cuanto a la producción. Para ello emplea una amplia gama de estrategias de producción centradas en la investigación, el desarrollo, la innovación, los proveedores globales, las técnicas para calcular los costos y el control de inventarios.

Además de las recomendaciones metodológicas de las unidades anteriores, es importante que tenga en cuenta las siguientes:

- Inicialmente realice una primera lectura rápida identificando los títulos y subtítulos. Relacione estos con los objetivos pedagógicos de la unidad.
- Haga una segunda lectura de la unidad anotando en una hoja aparte las ideas principales.
- Haga una lectura final analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.

### Investigación, desarrollo e innovación

En el pasado muchas multinacionales se centraron fundamentalmente en la manufactura como estrategia de éxito, sin percatarse de que una buena estrategia de producción empieza con el desarrollo de productos nuevos y no con la eficiente manufactura de productos ya existentes. Como la mayor parte de los bienes y servicios tienen vida muy breve, las multinacionales deben ofrecer continuamente nuevos bienes y servicios, o en el peor de los casos, deben mejorar sus ofertas actuales. Gracias a la investigación, el desarrollo y la innovación actualmente hay muchos nuevos productos y servicios, o bien versiones mejoradas de productos viejos, que cada año se introducen en el mercado. En la última década han aparecido productos nuevos, a saber, tabletas iPad, reproductores de música compactos iPod, teléfonos inteligentes y un sinnúmero de productos más, así como servicios de búsqueda de información como google, redes sociales como Facebook y portales de financiamiento colectivo social como gofundme. En uno u otro caso, trátase de productos o servicios, el interés se centra en la investigación, el desarrollo y la innovación como pilar una estrategia de producción formulada correctamente.

La necesidad de llegar cuanto antes al mercado

Uno de los principales retos de producción que afrontan las empresas multinacionales es la rapidez con que desarrollan nuevos productos y los introducen en el mercado. Muchas de ellas han descubierto que la "rapidez de ingreso en el mercado" resulta a veces extremadamente rentable.

Si una compañía entra en el mercado un mes antes que sus competidores, podrá incrementar sus ganancias en un 3.1% sobre un producto que genera \$25 millones. En pocas palabras, está en posibilidad de mejorar muchísimo la rentabilidad si diseña cuidadosamente el producto y lo lanza al mercado cuanto antes.

Las multinacionales han tomado varias medidas para asegurarse de introducir oportunamente sus productos al mercado. Así, Apple, quien decidió invertir \$600 millones de dólares anuales en investigación, desarrollo e innovación logró hacerse líder mundial de productos tecnológicos de consumo masivo con su línea de productos iPad, iPod y iPhone sacando al mercado mundial, mucho antes que cualquiera de sus competidores, esta línea de productos innovadores que relegaron al último lugar, de la noche a la mañana, a antiguos líderes del mercado como Nokia y BlackBerry.

Hoy el enfoque estratégico consiste en aumentar la rapidez para llegar al mercado

creando aceleradores de tiempo, es decir, factores que aminoran los cuellos de botella y los errores, garantizando además una buena calidad y desempeño del producto. Las empresas multinacionales han descubierto que al corregir errores de diseño la etapa de producción es más costosa que diseñar bien desde la primera vez.

Las investigaciones indican que la mejor manera de reducir el número de productos defectuosos y de agilizar la entrega es dar prioridad al diseño del producto y a la planeación de las operaciones. Esto se logra mediante la ingeniería concurrente; filosofía orientada a hacer más eficiente la ingeniería, así como integrar sistemáticamente y en forma simultánea el diseño de productos y procesos, así los miembros del departamento de diseño, ingeniería y producción colaboran para diseñar y construir el producto. Esta práctica es útil por varios motivos.

- Reduce los costos de desarrollo de los productos.
- Acorta los tiempos de desarrollo de los productos.
- Eleva la productividad.
- Aumenta la flexibilidad.
- Mejora la utilización de los recursos.
- Da como resultado productos de alta calidad.
- Integra los departamentos de la empresa.
- Asegura el cumplimiento de los requerimientos y expectativas del cliente.

Una vez terminada la planeación de un producto o servicio, las multinacionales se concentrarán en la producción. Esta estrategia

busca ante todo reducir al mínimo los costos y mejorar la calidad y la productividad.

### **Generación de bienes**

Aun cuando las multinacionales producen bienes y servicios y en algunas ocasiones producen los dos simultáneamente, llegando en algunos casos a ser más importante el servicio que el bien proveído, como es el caso de IBM, empresa multinacional que en sus inicios produjo máquinas de escribir pasando luego a los computadores de oficina y personales, rápidamente migró hacia los servicios de consultoría brindando soluciones completas a clientes corporativos como estrategia de diferenciación frente a la creciente competencia de fabricantes de computadores personales. En esta unidad nos ocuparemos de la generación de bienes.

### **Fuentes globales de suministro**

En algunos casos las empresas multinacionales producen ellas mismas todos los bienes y servicios que necesitan. Pero muchas veces se valen de fuentes globales de suministro al recurrir a proveedores externos que puedan suministrarles los productos que necesitan sin importar su ubicación geográfica.

Las multinacionales deberán seguir cuatro directrices si quieren tener buenas probabilidades de éxito en su estrategia de fuentes globales:

- Búsqueda continúa de los mejores proveedores externos independientemente de su ubicación geográfica.
- Evaluar a los proveedores externos por su confiabilidad y calidad y no exclusivamente por su costo.
- Promover una relación duradera de

mutuo beneficio con el proveedor.

- Estar consciente de los riesgos a que están sujetos por el uso de fuentes globales derivadas de factores políticos y económicos ajenos al control de la empresa.

La aplicación de estas directrices le proporciona a las multinacionales ventajas como son aumentar la confiabilidad de su red de proveedores ya que al disponer de varias fuentes simultáneas reduce el riesgo derivado de un único proveedor que falle en la entrega oportuna de los materiales necesarios o que no pueda suministrarlos. Otra ventaja es el aseguramiento de la calidad necesaria ya que la multinacional puede conseguir materiales con la calidad deseada de regiones del mundo que se caracterizan porque sus proveedores ofrecen la mejor calidad a nivel mundial. Otra ventaja muy importante es aquella por medio de la cual la multinacional al utilizar fuentes externas de suministro puede penetrar mercados en crecimiento que tiene impuestas cuotas restrictivas en los tratados de comercio. En virtud de estas restricciones la multinacional al emplear materiales de un país, aumenta el contenido de componentes nacionales en el producto final y entonces puede introducir esos productos a ese país o región. Una última ventaja es el bajo costo de la fuente global. Si bien esta es una ventaja importante, no es la única como puede desprenderse de las otras ventajas que acabamos de considerar.

No siempre este tipo de servicio lo dan proveedores externos. Algunas multinacionales son copropietarias de la compañía proveedora. Esta relación de copropiedad no garantiza que el proveedor obtendrá el negocio de la multinacional en todas las lici-

taciones. Porque si no logra igualar el costo o la calidad del desempeño de un proveedor externo, la empresa multinacional podrá no contratar sus servicios o terminar la relación comercial si ya existía. Por tanto, el proveedor está muy presionado para que desarrolle y mantenga instalaciones muy modernas. Una ventaja de esta estrategia de copropiedad es que el proveedor y la multinacional pueden colaborar estrechamente dando a conocer lo que esta última necesita y puede cooperar muy bien con los empleados de su departamento de diseño y producción. Estos proveedores en copropiedad a menudo también ofrecen bienes y servicios a otras compañías externas lo que les ayuda a conservar ventajas competitivas en costo, calidad o innovación.

En ocasiones los proveedores nacionales piensan en internacionalizarse siguiendo a la multinacional que proveen ya que al establecerse cerca de esta evitan que los proveedores locales se apoderen de parte de su negocio, lo cual sucede muchas veces cuando el proveedor trata de competir desde el país de origen. Otra razón para internacionalizarse es mantener su vigencia y nivel de competitividad ya que al acercarse a competidores de talla mundial pueden estar al tanto de los adelantos y cambios tecnológicos, y de los procesos de producción.

Las multinacionales darán prioridad a las fuentes internas siempre y cuando estas les garanticen la confiabilidad, calidad y los costos que requieren. Si no es así la empresa multinacional no dudará en contratar proveedores externos. Con el tiempo la empresa descubrirá cuáles proveedores son los mejores en ciertos bienes y servicios y acudirán a ellos de inmediato. Una vez finalizado este proceso de identificación de fuentes de

suministro, la atención se centrará en la producción de los productos.

### **Producción de bienes**

Las multinacionales afrontan diversos problemas en la producción de bienes y servicios. Entre los más importantes figuran el costo, la calidad y sistemas eficientes de producción.

Costo: las multinacionales tratan de controlar sus costos mejorando la eficiencia de los procesos de producción. A menudo ello significa utilizar una tecnología nueva y mejorada; por ejemplo nueva maquinaria y equipo. Estas compras pueden ser caras, pero muchas veces son la mejor manera de incrementar la productividad y reducir los costos, lo cual a su vez sirve para conservar la ventaja competitiva. Un buen ejemplo de ello es Usinor-Sacilor, gigantesca compañía siderúrgica estatal de Francia que empieza a convertirse en uno de los líderes del mercado global del acero. En los últimos años adquirió compañías de Estados Unidos y de Alemania, además de invertir \$16.000 millones de dólares en nuevos hornos de fundición y plantas laminadoras controladas por computadora. Las plantas siderúrgicas de la compañía ocupan el segundo lugar entre las más grandes del mundo, y la compañía empieza a aprovechar esta ventaja. Sus subsidiarias en Estados Unidos compiten vigorosamente para conseguir una participación en la industria siderúrgica automotriz. En Europa, Usinor-Sacilor ha establecido importantes vínculos con Peugeot y Renault, además de que suministra a las fábricas de Nissan en Inglaterra acero laminado anti-corrosivo sometido a un proceso especial. También están trabajando en la creación de una nueva tecnología que reducirá aún más el costo del acero. Por ejemplo, su división

de acero inoxidable estudia actualmente un proceso de fundición de tiras que enfriará en acero en hojas súper anchas y no en placas laminadas. Se podrá lograr un ahorro del orden de \$130 dólares por tonelada.

Un segundo enfoque consiste en encontrar nuevas fuentes de mano de obra barata. Un buen ejemplo lo constituye la industria maquiladora (tema tratado en el capítulo) que nació en México, el vecino de la frontera sur de Estados Unidos. Cientos de plantas estadounidenses han sido instaladas en esa zona: TRW Inc., compañía que tiene una fábrica donde los trabajadores ensamblan cinturones de seguridad, y Mattel, que tiene una planta donde los trabajadores producen casas para las muñecas Barbie y aros Disney para la dentición. El costo de la mano de obra de estas instalaciones son menos del 20% de lo que se paga a los trabajadores de Estados Unidos. Además, como se trata de una zona de libre comercio, los impuestos aduanales de Estados Unidos gravan las importaciones atendiendo sólo el valor agregado en México, por lo cual los niveles salariales de este país contribuyen a mantener bajos los impuestos de importación.

Un tercer enfoque consiste en inventar nuevos métodos para disminuir los costos. Así, en Estados Unidos las compañías acostumbran calcular el precio de venta después de desarrollar el nuevo producto. Si lo juzgan demasiado elevado, devuelven el producto al departamento de diseño para que lo reelaboren o bien la compañía acepta una utilidad menor por él. En Japón se inventó un nuevo sistema. Los japoneses empiezan calculando el costo deseado del producto antes de iniciar el diseño, la ingeniería y fijarles el precio a los proveedores. Entonces estos grupos trabajan para elaborar el producto al

precio deseado. Este sistema tan innovador de la administración de costos les ayuda a las compañías japonesas a reducir los costos y vender más barato que la competencia.

Un cuarto método que comienza a difundirse entre las multinacionales consiste en calcular el costo de los productos no en forma individual, sino como parte de una cartera de productos conexos. Así, en vez de evaluar los gastos del desarrollo de un nuevo refresco, una empresa determinará los costos e ingresos asociados a la línea completa de bebidas. Coca-Cola of Japan constituye un ejemplo. Todos los años en el mercado japonés se introducen más de 100 nuevos refrescos, bebidas de frutas y cafés fríos. El 90% de ellos fracasan, pero ello no le ha impedido a la compañía lanzar aproximadamente un nuevo producto por mes. Desde un punto de vista contable, no se trata de una estrategia rentable. Con todo, como señala un ejecutivo de la compañía: "sabemos que algunos de estos productos sobrevivirán apenas uno o dos meses, pero los competidores los tienen y, por lo mismo, también nosotros debemos ofrecerlos al público".

Calidad: durante más de una década la calidad ha sido uno de los criterios decisivos del éxito de un negocio. Como hace poco observó el presidente de una compañía internacional de asesoría: "se espera que los productos sean casi perfectos". Esto se refleja con más claridad en la industria automotriz, en la cual japoneses han obtenido una gran participación en el mercado mundial (utilizando *kaizen*, palabra japonesa que significa mejoramiento continuo). Un buen ejemplo de ello es Toyota motors, empresa que trabaja sin cesar para reducir costos y mejorar el desempeño. La inversión en investigación y desarrollo explica en parte

cómo alcanzó esta meta. Otro factor importante son los meticulosos procesos de diseño, ingeniería y producción que garantizan un ajuste adecuado de todas las partes y la durabilidad global de la unidad. En los últimos años, los fabricantes estadounidenses de automóviles (sobre todo la Ford) también han logrado mejorar su calidad y con ello han ganado mayor participación en el mercado. Los fabricantes europeos de automóviles se centran hoy en la calidad, concedores de que los japoneses representan una gran amenaza contra sus mercados.

Otro excelente ejemplo de multinacionales cuyo éxito proviene de su orientación a la calidad lo encontramos en compañías menos conocidas como Stanley works, WD-40 Co. y A.T. Cross. Stanley works fabrica cintas métricas en Asia y luego comprueba la precisión de las muestras mediante complejas computadoras láser en New Britain (Connecticut) antes de venderlas en todo el mundo. También desarrolla muchos otros productos de alta calidad: desde serruchos de doble diente que cortan hacia arriba y hacia abajo, destinados al mercado asiático hasta martillos sin uñas para los carpinteros de Europa Central, quienes prefieren utilizar pinzas para sacar clavos torcidos, y hasta palancas en forma de trapezoides alargados, que goza de gran aceptación entre los franceses.

WD-40 Co. of San Diego fabrica un solo producto: WD-40, lubricante desplazador de agua que evita el enmohecimiento, limpia las marcas de los tacones en el linóleo y las paredes, además de dar otros servicios de tipo doméstico. Los mecánicos automotrices lo usan para aflojar válvulas endurecidas y extraer la humedad de carburadores que no se encienden pronto; los cerrajeros

lo aplican a tuercas y candados congelados. Hoy ese producto de color azul y amarillo se expende en tiendas de todo el mundo y goza de una lealtad a toda prueba entre los usuarios. WD-40 es el producto de mayor venta en Gran Bretaña y rápidamente ha ido conquistando gran participación en el mercado de Europa y Asia.

A.T. Cross de Providence (Rhode Island) lleva casi 150 años fabricando plumas y lápices mecánicos. Las unidades se ensamblan manualmente y “todos los empleados por hora son expertos en el control de calidad que se encargan de verificar la tolerancia de las canaladuras incrustadas con una precisión de una diezmilésima de segundo y de detectar las rayaduras microscópicas o los mas diminutos coágulos de tinta en la punta de la pluma”. La calidad de los productos de la compañía es tan excelente que, a pesar de una garantía de toda la vida, menos del 2% se devuelven para reparación. Hoy sus plumas y lápices son uno de los regalos de procedencia estadounidense que hacen los japoneses.

**Sistemas de producción:** un sistema de producción es un grupo de actividades conexas tendientes a crear valor. En la generación de bienes y servicios este sistema incluye la ubicación, la distribución de la planta (diseño) y el manejo de materiales.

**Ubicación:** es un aspecto importante por su impacto en los costos de producción y de distribución. Muchas multinacionales han descubierto que los gobiernos (tanto nacional como municipal) están dispuestos a hacer concesiones fiscales u otros incentivos financieros para que se instalen en su territorio. Otras consideraciones igualmente decisivas son la disponibilidad y el costo de mano de obra, de materias primas, agua

y energía eléctrica, así como la existencia de sistemas de transporte y comunicación. Como dijimos antes, muchos proveedores se instalan cerca de sus clientes principales. Así, Ford motor construyó una de sus redes de producción integrada en Europa Occidental. Sus proveedores forman parte de la red para que no se cancelen sus relaciones de negocios. La ubicación también es importante para las empresas de servicios, ya que por lo regular requieren un contacto personal con los clientes. Los hoteles y las líneas aéreas son ejemplos muy representativos. Dentro de esta categoría caen asimismo las compañías de servicios personales, como las de contadores, abogados y consultores de administración.

**Distribución de la planta: (diseño).** Es una consideración importante por su impacto en la eficiencia. Por ejemplo, la mayor parte de los fabricantes automotrices se sirven del diseño de línea ensambladura en la cual los trabajadores permanecen en su estación de trabajo y, al ir pasando los automóviles frente a ellos, realizan las funciones necesarias como instalar radios, aparatos de aire acondicionado, la decoración interior, etc. En el caso de Volvo, los empleados trabajan en pequeños equipos para construir un automóvil entero y la planta está diseñada para facilitar este flujo de trabajo. En otras fábricas, las empresas competitivas a nivel mundial tienden a usar las líneas de flujo de casillas en forma de u, por ser éstas más eficientes. Schonberger, experto de renombre internacional en producción, ha dicho que este tipo de diseño de producción permite a un individuo atender varias estaciones de trabajo y aumentar la rapidez con que pueden entregarse los materiales y reelaborar las piezas defectuosas.

En las empresas de servicios la distribución

de la planta varía muchísimo aunque al parecer su uso es universal. La mayor parte de los hoteles, sin importar el país donde estén situados, tiene las áreas de recepción y de salida en el mismo lugar que algunos grupos de apoyo como los botones, el ama de llaves y el cajero. En los restaurantes de comida rápida, el área de preparación de los alimentos está situada de modo que el personal pueda dar el servicio en el local y en el automóvil. En los cines, el área de concesión está ubicada en el lobby y en la sala de reproducción en la parte posterior del cine.

**Manejo de materiales:** este aspecto es la planeación estricta de dónde, cuándo y cuánto inventario estará disponible para conseguir una eficiencia óptima de la producción. En parte, esto se consigue mediante rigurosos procesos del control de inventario. Parte de la función se cumple cuando se determina el diseño del departamento de producción. Por ejemplo, General Electric aplica mapas de procesos, diagrama de flujo que muestra todas las etapas pequeñas por las que pasa un producto. De ese modo, la compañía puede estudiar todos los pasos de la operación y determinar cuáles son superfluos o pueden modernizarse. En consecuencia, estará en condiciones de disminuir hasta en un 50% el tiempo de trabajo en algunos trabajos.

**Control de inventario:** recientemente el control de inventario ha recibido mucha atención, porque una estrategia de inventario bien diseñada repercute de modo decisivo en el desempeño global. Uno de los conceptos más conocidos es el de inventario justo a tiempo, el cual se basa en entregar las partes y suministros según vayan necesiándose. Si el concepto se llevara a los extremos, significaría que los fabricantes no

tendrían que almacenar materiales pues los proveedores se los proporcionarían justo a tiempo para enviarlos a la planta.

El inventario justo a tiempo es una técnica que ha sido adoptada por las multinacionales de todo el mundo. No obstante, su grado de utilización dependerá del producto y de la estrategia de producción de cada organización. Así, los tres grandes fabricantes automotrices de Estados Unidos lo emplean para mantener el inventario en un nivel mínimo. En Japón, empresas como Toyota la han llevado mucho más allá, pues la aplican también a las reservaciones de pasaje en las líneas aéreas: directamente se hace que la oferta se adecúe a la demanda. Los distribuidores hacen pedidos directos a la fábrica, lo cual significa que los clientes recibirán en un lapso de 7 a 10 días el automóvil que compraron.

Uno de los problemas más graves del inventario justo a tiempo radica en que su éxito se basa fundamentalmente en la calidad y confiabilidad de los proveedores. En Japón, donde las multinacionales poseen parte de la propiedad de los proveedores, éstos se esmerarán por atender las demandas de sus socios. En cambio, en Estados Unidos y en Europa la mayor parte de los proveedores son compañías independientes que trabajan en una relación contractual, de manera que los vínculos entre los socios no son tan fuertes. Ello explica por qué Toyota, que compra piezas para automóviles hechas en Estados Unidos, también tiene a la mano repuestos japonesas por si resultan defectuosas las procedentes de ese país.

Un segundo problema del inventario justo a tiempo radica en que, aunque a muchas compañías les da buenos resultados administrar la entrega de piezas a la línea de

montaje, pocas han logrado aplicar el concepto al proceso entero de producción. La mayor parte sigue fabricando y enviando su producción a distribuidores para que la vendan, a diferencia del método de Toyota que acopla la oferta y la demanda antes de iniciar la producción.

Una de las cosas más importantes que debemos recordar respecto al inventario justo a tiempo es que requiere el decidido apoyo de trabajadores y proveedores. Todos deben operar en forma sincronizada. Si los trabajadores son lentos, habrá exceso de inventario; si el proveedor llega tarde, no tendrán nada que hacer todo el día.

### **Logística internacional**

Logística internacional es el diseño y la administración de un sistema para controlar el flujo de materiales y productos por toda la empresa. Esto incluye el ingreso de materiales, el paso por el proceso de producción y la salida hacia el mayorista/detallista o consumidor final. La logística internacional es un área importante de consideración estratégica, ya que estos gastos "hoy abarcan entre 10 y el 25% de los costos totales de transporte de un pedido internacional". El manejo de materiales es un aspecto que ya hemos explicado. En la siguiente exposición trataremos de otros tres temas fundamentales: transporte, empaque y almacenamiento.

**Transporte:** al examinar la logística internacional, nos concentraremos en los tipos básicos de transporte: el marítimo y el aéreo.

- **Transporte marítimo:** las empresas internacionales tienen a su disposición muchos transportes marítimos. Los tres más comunes son los barcos

ordinarios para carga de contenedores, los barcos de carga y los barcos para vehículos. Los barcos ordinarios para carga de contenedores se usan para transportar contenedores estandarizados que simplemente se cargan y luego se descargan en su destino, sin que se reempaquen los contenidos. Los barcos de carga no ordinarios se emplean para transportar cargamentos muy grandes y especializados. Los barcos para vehículos son transbordadores marítimos que pueden transportar aviones que se colocan en plataformas y luego se bajan rodando en el punto de desembarque. Un transporte similar al anterior es el barco con carga ligera, el cual transporta barcazas que son desembarcadas en el punto de destino. Las barcazas operan después en vías fluviales.

Uno de los problemas más graves al planear una estrategia de transporte marítimo son las limitaciones debidas a la falta de puertos y servicios portuarios. Por ejemplo, en los países en vías de desarrollo, los puertos a veces carecen de equipo necesario para cargar o descargar los barcos, lo cual limita la capacidad de exportar e importar. En años recientes, varios países del tercer mundo han empezado a mejorar sus puertos, para que participen más activamente en el comercio mundial.

- **Transporte aéreo:** la mayor parte de las naciones cuentan con aeropuertos donde pueden aterrizar los aviones de carga. El problema de este medio de transporte es su elevado costo. Por tanto, aunque el transporte aéreo internacional haya crecido

de modo impresionante durante los últimos 30 años, todavía representa menos del 1% del volumen total de los embarques mundiales. Los usan principalmente las naciones industrializadas y casi siempre se reserva productos de gran valor que deben llegar a su destino en poco tiempo.

### Criterios de elección

Al decidir cuál tipo de transporte usar, las multinacionales tienen que centrarse en cuatro criterios muy importantes: tiempo, predicibilidad, costo y factores no económicos, aunque por su importancia veremos los primeros tres criterios.

- **Tiempo:** el periodo entre la partida y la llegada de un transporte varía mucho entre un barco y un avión. Por eso, una de las preguntas que habrá de contestar la compañía es la siguiente: ¿en qué tiempo debe realizarse la entrega? Muchos factores influirán en la respuesta. Uno de ellos es el carácter perecedero del producto. Las flores exóticas procedentes de sur y Centro América se importan por avión a Estados Unidos, porque no sobrevivirían a un viaje por mar. Un segundo factor es la rapidez con que se necesita reabastecer las existencias actuales. Los automóviles del Japón se envían por barco a Estados Unidos, porque la duración del viaje influiría negativamente en la disponibilidad de automóviles entre los distribuidores locales.

**Predicibilidad:** a pesar de que el transporte aéreo y el marítimo son básicamente confiables, están sujetos a los imponderables de la naturaleza. Los aeropuertos pueden cerrar-

se por las malas condiciones atmosféricas; las instalaciones portuarias inadecuadas pueden hacer más lenta la carga y descarga de mercancías. A causa de la gran diferencia del tiempo de entrega entre ambas modalidades de transporte, la elección suele ser muy fácil. Si una compañía necesita entregar mañana un paquete, optará por la vía aérea; si hoy quiere deshacerse de la mercancía almacenada en la bodega pero el cliente internacional no la necesita sino hasta dentro de 90 días, la enviará por vía marítima. Sin embargo, algunos transportes son más confiables que otros, y la empresa recurrirá a su experiencia para determinar cuáles compañías seleccionar para realizar la entrega. La confiabilidad es un factor particularmente importante en los embarques aéreos, en los cuales la diferencia de un día puede incidir mucho en la venta del producto.

- **Costo:** los gastos relacionados con el embarque constituyen un factor decisivo cuando se escoge el modo de transporte internacional. Como el transporte aéreo es mucho más caro que el marítimo, el costo ha de justificarse desde el punto de vista económico. Por lo regular, una multinacional recurrirá a la vía aérea sólo cuando el tiempo es muy importante o el producto tiene un gran valor. Por ejemplo, si compró relojes caros en Zurich para sus tiendas de especialidades de Nueva York y San Francisco, se los enviarán por avión. De manera análoga, la compañía con sede en Londres compró una supercomputadora Cray para sus oficinas centrales y quiere instalarla inmediatamente, la enviará de Estados Unidos por avión. Por el contrario, la mercancía se enviará por vía marítima, si la mercancía es voluminosa o si la tarifa del

flete aéreo es una parte importante del valor del producto. Por ejemplo, los automóviles se exportan por barco, lo mismo que los bienes de consumo y las materias primas voluminosas como el aceite y el carbón.

**Empaque:** el empaque es importante para garantizar que el producto se envíe en un contenedor seguro y que llegue sin daño. Cuando se transportan bienes por largas distancias o se envían a zonas con climas diferentes al de la región donde se fabrican, el contenedor puede evitar el deterioro o la merma. Los productos químicos, por ejemplo, han de sellarse cuidadosamente en contenedores que soporten los golpes y que no se rompan al voltearlos ni al dejarlos caer. Las máquinas, entre ellas las computadoras personales, deben tener un empaque interior que impida el daño durante el viaje.

El empaque es también importante por su efecto directo en el costo. Si las unidades han de enviarse en contenedores de formas especiales, pocas podrán cargarse en el transporte, si no se envían en contenedores

cuadrados o rectangulares y se colocan una encima de otra o una al lado de otra. El peso del material de empaque es igualmente importante, sobre todo cuando los bienes se envían por vía aérea y el costo se basa en la distancia y el peso.

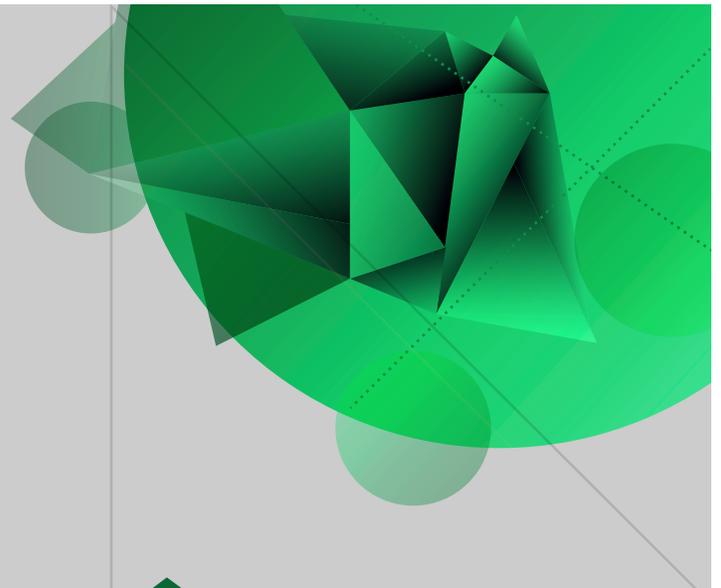
Además, el empaque contribuye a reducir los costos de carga y descarga, reduciendo al mínimo el robo y los hurtos. En los últimos años muchos usuarios empezaron a emplear contenedores intermodales, que son grandes cajas metálicas que caben en los camiones, en los trenes y en los aviones; reducen el costo del manejo y las pérdidas por hurto, pues la mercancía se coloca en una unidad fácil de mover y herméticamente sellada.

Mientras una mayor cantidad de bienes se envíe a los mercados internacionales, el empaque seguirá siendo un punto de gran interés. Estas consideraciones le ayudarán a las empresas a aumentar al máximo el espacio de embarque y a reducir al mínimo los costos del transporte.

# 3

## Unidad 3

Estrategias de  
marketing y  
recursos humanos



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

# Introducción

En esta quinta semana se tiene como propósito que el estudiante, analice, comprenda, las estrategias de marketing.

Se debe lograr que el estudiante comprenda la evaluación del mercado internacional, las estrategias de producto, promoción, fijación de precios y distribución.

La presente cartilla pretende ayudarlo en su proceso de aprendizaje, para tal fin lo invito a que tenga presente las siguientes recomendaciones:

- Inicialmente realice una lectura rápida poniendo especial cuidado en los títulos y subtítulos.
- Realice una segunda lectura de forma más lenta extrayendo en una hoja aparte los términos que no entienda para que los investigue en la bibliografía relacionada o en las bases de datos.
- Realice una tercera y última lectura analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.
- No olvide realizar las lecturas complementarias.

### Evaluación del mercado internacional

La información es el componente clave para desarrollar estrategias de marketing exitosas y para evitar las equivocaciones. Las necesidades de información varían y abarcan desde los datos generales que se requieren para evaluar las oportunidades del mercado hasta la información específica del mercado para tomar decisiones acerca de un producto, la promoción, la distribución y el precio. A veces la información es posible adquirirla con proveedores de investigaciones confiables o puede ser proporcionada por el personal interno de investigaciones de marketing.

En la medida en que una empresa amplía el alcance de sus operaciones, con el fin de incluir a los mercados internacionales, la necesidad de contar con información actual y precisa se vuelve más importante.

Tradicionalmente la investigación de marketing se define como la reunión, registro y análisis sistemáticos de los datos con el fin de proporcionar información que resulte útil para la toma de decisiones en el marketing. A pesar de que los procesos de investigación son básicamente los mismos sin importar que se apliquen en Columbus, Ohio o en Colombo, Sri Lanka, las investigaciones de marketing internacional involucran dos complicaciones adicionales. Primero, la in-

formación se debe comunicar a través de fronteras culturales. Es decir, los ejecutivos de Chicago deben ser capaces de “traducir” las preguntas de su investigación en términos que los consumidores de Guangzhou, China, puedan comprender. Después las respuestas de los chinos se deben poner en términos que los administradores estadounidenses puedan comprender, a través de informes y resúmenes de datos. En segundo lugar, los entornos dentro de los cuales se aplican las herramientas de investigación con frecuencia son distintos en los mercados foráneos. En lugar de conseguir nuevos y exóticos métodos de investigación, el investigador de marketing internacional debe desarrollar la habilidad de usar las técnicas de investigación de manera imaginativa y diestra en entornos que pueden ser totalmente diferentes. Los problemas mecánicos de implementar una investigación de marketing en el extranjero frecuentemente varían de un país a otro. Dentro de un entorno foráneo, la variabilidad de importancia de los tipos de información requeridos, la limitada variedad de herramientas, técnicas apropiadas y la dificultad de implementar los procesos de investigación, constituyen los desafíos que enfrentan la mayoría de los investigadores de marketing internacional.

La estabilidad política de un país, sus atributos culturales y las características geográficas son algunos de los tipos de información

que normalmente no reúnen los departamentos de investigaciones nacionales pero que son necesarios para una buena evaluación de un mercado foráneo. Este alcance más amplio de las investigaciones para el marketing internacional se refleja en los pasos de planeación de unisys corporation, que requieren la recolección y la evaluación de los siguientes tipos de información:

- **Económica:** datos generales acerca del crecimiento de la economía, la inflación, las tendencias de los ciclos de negocios y otros por el estilo; análisis de rentabilidad para los productos de la división; estudios económicos específicos para la industria; análisis de las economías de otros países; y los principales indicadores económicos de nuestro propio país y de algunos de los países más fuertes.
- **Cultural, sociológica y del clima político:** una revisión general no económica de las condiciones que afectan el negocio. Además de los temas más obvios, también se debe incluir ecología, seguridad y tiempo libre junto con su impacto potencial sobre el negocio.
- **Panorama general de las condiciones del mercado:** un análisis detallado de las condiciones del mercado que enfrentamos, por segmento de mercado, incluyendo las internacionales.
- **Resumen del entorno tecnológico:** un resumen de la tecnología más avanzada y su relación con el negocio, desglosado cuidadosamente por segmentos de los productos.
- **Situación competitiva:** una revisión de los ingresos por las ventas de los

competidores, los métodos de segmentación del mercado, los productos y las estrategias aparentes con un alcance internacional.

### Estrategias de producto

Un producto es algo más que un artículo físico. Es un conjunto de satisfacciones (o funcionalidades) que el comprador recibe. Entre éstos se incluye la forma, color, sabor, olor y textura; cómo funciona cuando se usa; el empaque y la etiqueta; la garantía, el servicio del fabricante y del vendedor; la confianza o prestigio que disfruta la marca así como la reputación del fabricante; el país de origen y cualquier otra funcionalidad simbólica que se obtenga con la posesión o uso de los bienes. En otras palabras, un producto es la suma de las satisfacciones físicas y psicológicas que proporciona al usuario.

Los atributos físicos de un producto generalmente son necesarios para crear su función principal.

La función principal de un automóvil, por ejemplo, es trasladar pasajeros de un punto a hasta un punto b. Esta capacidad requiere de un motor, transmisión y otras características físicas para lograr el propósito principal. Las características físicas o función principal de un automóvil están generalmente en demanda en todas las culturas en donde existe el deseo de moverse de un punto a otro de una forma que no sea a pie o usando un animal. Se requieren de pocos cambios a los atributos físicos de un producto al trasladarlo de una cultura a otra. Sin embargo, un automóvil tiene un conjunto de características psicológicas tan importantes para proporcionar la satisfacción del consumidor como las características físicas. Dentro de una cultura específica, otras características

del automóvil (color, tamaño, diseño, marca, precio) tienen que ver poco con su función principal (el movimiento del punto a al b) pero añaden valor a la satisfacción recibida.

El significado y valor que se ponen en los atributos psicológicos de un producto pueden variar entre culturas y ser percibidos como negativos o positivos. Para maximizar el conjunto de satisfacciones recibidas y crear en los productos atributos positivos en lugar de los negativos, es probable que sea necesaria una adaptación de las características no físicas de un producto.

La adopción de algunos productos por parte de los consumidores puede ser influida tanto por la forma en que el concepto de producto cumple con las normas, valores y patrones de conducta como por sus atributos físicos o mecánicos.

Cuando se analiza un producto para un segundo mercado, el grado de adaptación requerido depende de las diferencias culturales en el uso y percepción del producto tanto del mercado para el cual el producto fue desarrollado originalmente como del nuevo mercado. Mientras mayores sean las diferencias culturales entre los dos mercados, será más grande el grado de adaptación que puede ser necesario.

Cualquier producto es multidimensional, y la suma de todas sus características determina el conjunto de satisfacciones (utilidades) que recibe el consumidor.

### **Fijación de precio**

La asignación del precio correcto a un producto puede ser la clave para su éxito o fracaso. Incluso cuando la empresa produce un producto adecuado, lo comercializa interna-

cionalmente, lo promueve apropiadamente e inicia los canales de distribución pertinentes, el producto fracasa cuando el precio no es asignado apropiadamente.

El precio de un producto debe reflejar la calidad y valor que el cliente percibe en éste. De todas las tareas a las que se enfrenta el marketing internacional, la determinación del precio que se debe asignar es una de las más difíciles. Es aún más complicada cuando la compañía vende el producto a clientes en diferentes mercados nacionales.

A medida que prosigue la globalización de los mercados mundiales, la competencia entre las compañías multinacionales y nacionales se intensifica. Todas ellas buscan una posición competitiva de manera que puedan prosperar mientras los mercados alcanzan todo su potencial.

El marketing activo que se practica en muchos países está compuesto por todos los problemas y variables relacionadas con la política de precios. A menos que una compañía cuente con una política bien diseñada y claramente definida, será la conveniencia la que establecerá los precios. El país en el que se realiza un negocio, el tipo de producto, las variaciones en las condiciones de competencia y otros factores estratégicos afectan la actividad en los precios. El precio y los términos de venta no deben estar basados únicamente en criterios domésticos.

A medida que la economía de un país crece y se origina una distribución de la riqueza más uniforme, se favorece el surgimiento de distintos niveles de ingreso, segmentos de mercado y aumenta en importancia la percepción del precio en relación con la calidad. Como ejemplo, el mercado chino de artículos electrónicos cambió en unos cuan-

tos años. En lugar de un mercado para bienes electrónicos importados de calidad y precio altos dirigidos a los nuevos ricos y otro sector de artículos hechos en China más baratos y de calidad baja para el resto del mercado, surgió un mercado de múltiples niveles que refleja el crecimiento en los ingresos personales.

## **Distribución**

En todos los países y mercados, los productos para consumidores e industriales pasan al final por un proceso de distribución. El proceso de distribución incluye el manejo físico y distribución de los bienes, el cambio de propiedad (título) y las negociaciones de compra y venta entre los productores e intermediarios, así como entre los intermediarios y clientes. Por esta razón debemos definir la estrategia del canal de distribución, estos aspectos no son en sí mismos distintos de los que se encuentran en la distribución local, pero la resolución de éstos difiere en el tipo de canales alternativos y esquemas de mercado utilizados.

Cada mercado regional tiene una estructura de distribución mediante la cual los productos o servicios son entregados a consumidor final. Dentro de esta estructura existe una variedad de intermediarios cuyas funciones, actividades y servicios reflejan la competencia existente, características del mercado, tradición y desarrollo económico. En pocas palabras, la conducta de los miembros del canal es el resultado de la interacción entre el entorno cultural y el proceso de marketing. Las estructuras de canales van desde aquellas con poco desarrollo de infraestructura de marketing, como las que se encuentran en muchos mercados emergentes, hasta los sistemas de alta complejidad y con múltiples capas como los que se encuentran en Japón.

## **Estructura de distribución**

Los canales tradicionales en los países en desarrollo evolucionaron en economías con una fuerte dependencia a los bienes manufacturados importados. En una estructura de distribución orientada a la importación o tradicional, un importador controla un suministro fijo de bienes y el sistema de marketing se desarrolla alrededor de la filosofía de vender un conjunto de bienes limitado a precios altos para una cantidad pequeña de clientes que tienen un gran poder adquisitivo. En el mercado de vendedores resultante, la penetración al mercado y la distribución masiva no son necesarias debido a que la demanda excede a la oferta y, en la mayoría de los casos, el cliente busca el suministro mediante un reducido número de intermediarios.

Esta configuración afecta el desarrollo de intermediarios y sus funciones. Los sistemas de distribución tienen un alcance local en lugar de nacional, y la relación entre el importador y cualquier intermediario en el mercado, es considerablemente distinta de la que se encuentra en un sistema de marketing masivo. El esquema de un canal como cadena de intermediarios que realizan actividades específicas, donde cada uno vende a una unidad más pequeña inferior hasta que la cadena llega al consumidor final no es común en un sistema orientado a las importaciones.

Debido a que el importador-mayorista es quien realiza tradicionalmente la mayor parte de las funciones del marketing, es difícil encontrar otros agentes independientes que realicen publicidad, estudios de mercado, almacenamiento, transporte, financiamiento y otras funciones para facilitar la comercialización como en el caso de una infraestructura de marketing madura y desarrollada. Por lo tanto, existen pocas agencias independientes que apoyen el desarrollo de un sistema de distribución completamente integrado.

### **Esquemas de venta al menudeo**

Las ventas al menudeo muestran una diversidad en su estructura aun mayor que la de las ventas al mayoreo.

Tendencias de tamaño: los extremos en el tamaño de las ventas al menudeo son similares a los que predominan en las ventas al mayoreo.

La estructura de ventas al público y los problemas que de ella se derivan, ocasionan dificultades importantes a las compañías internacionales de bienes de consumo. Se puede vender directamente a los grandes vendedores al público que son dominantes, pero no existe ninguna forma adecuada para llegar a los vendedores pequeños quienes, en términos agregados, controlan un gran volumen de ventas.

Las ventas al menudeo alrededor del mundo estuvieron en un estado activo de transformación durante varios años. El ritmo de cambio está relacionado directamente con la etapa y velocidad de desarrollo económico, e incluso los países menos desarrollados están experimentando cambios drásticos. Los supermercados, de una forma u otra,

están floreciendo tanto en los países desarrollados como en los subdesarrollados. Las tiendas de descuento que venden cualquier cosa, desde leche en polvo y chiles enlatados hasta televisiones y videocaseteras coreanas, se extienden y florecen en todo el mundo.

**Marketing directo:** vender directamente al consumidor a través del correo, teléfono o de puerta en puerta es a menudo el enfoque que se escoge en mercados con sistemas de distribución insuficientes o no desarrollados.

**Resistencia al cambio:** los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el sistema de distribución, nuevos tipos de intermediarios y otros intentos de cambiar las metodologías tradicionales, generalmente son considerados como una amenaza, y por tanto se les presenta una resistencia significativa. Un ejemplo clásico es la reestructuración de las empresas de distribución de películas ocasionada por el rápido cambio en las tecnologías de digitalización y la piratería. Abundan leyes que protegen posiciones arraigadas.

3

## Unidad 3

Estrategia de  
administración  
de los RRHH



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

# Introducción

En esta sexta semana se tiene como proceso que el estudiante, analice, comprenda, la administración de los recursos internacionales.

Se debe lograr que el estudiante comprenda las estrategias de administración de recursos internacionales, cómo es su composición en cuanto a: selección, capacitación y desarrollo, compensación y relaciones laborales.

La presente cartilla pretende ayudarlo en su proceso de aprendizaje, para tal fin lo invito a que tenga presente las siguientes recomendaciones:

- Inicialmente realice una lectura rápida poniendo especial cuidado en los títulos y subtítulos.
- Realice una segunda lectura de forma más lenta extrayendo en una hoja aparte los términos que no entienda para que los investigue en la bibliografía relacionada o en las bases de datos.
- Realice una tercera y última lectura analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.
- No olvide realizar las lecturas complementarias.

La administración de recursos humanos se refiere a las actividades con que una organización utiliza su fuerza de trabajo de manera eficaz; estas actividades son: la determinación de la estrategia de recursos humanos de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.

El rol estratégico de la administración de recursos humanos (ARH) es complejo en una empresa nacional, pero es aún más complejo en una empresa internacional, en donde las actividades de contratación, desarrollo administrativo, evaluación del desempeño y remuneración se complican debido a las profundas diferencias en los mercados laborales, cultura, sistemas legales y sistemas económicos, entre otros.

Hoy en día las prácticas de remuneración varían de un país a otro según sus costumbres administrativas, las leyes laborales.

La función de ARH quiere formar un cuadro de gerentes internacionales capaces de manejar una empresa multinacional, debe abordar diversas cuestiones: decidir a quién contratar para los puestos administrativos clave de la empresa, cómo formar gerentes que conozcan las pequeñas diferencias en las formas de llevar a cabo negocios en diferentes países, cómo remunerar y cómo

evaluar el desempeño de los gerentes en los diferentes países.

La administración de los recursos humanos también debe tratar la expatriación de gerentes.

Un gerente expatriado es un ciudadano de un país que trabaja en el extranjero, en una de las subsidiarias de la empresa. La ARH debe decidir cuándo emplear a expatriados, a quién enviar como expatriado a los distintos puestos, ser muy claro en cuanto a la razón por la cual lo hace, remunerarlos adecuadamente y asegurarse que rindan sus informes y se reorienten de forma adecuada al regresar a casa.

Para que una empresa supere a sus rivales en el mercado mundial, debe tener a las personas correctas en los lugares correctos, con una buena capacitación, con las habilidades necesarias y para que su conducta sea congruente con la cultura deseada por la empresa.

La función de recursos humanos, por medio de las actividades de contratación, capacitación, remuneración y evaluación del desempeño, tiene un efecto crítico en las personas, cultura, incentivos y elementos del sistema de control de la estructura organizacional de la empresa. Debido a esto los profesionales de recursos humanos juegan

un papel estratégico dentro de la empresa con una importancia crítica; es su responsabilidad configurar estos elementos de la estructura organizacional de tal forma que sean congruentes con la estrategia, para aplicarla con eficacia.

Los recursos humanos superiores son una fuente continua de alta productividad y ventaja competitiva en la economía mundial.

Existen cuatro estrategias que se siguen en los negocios internacionales: ubicación, internacional, estandarización mundial y transnacional. Las empresas cuya prioridad es la localización crean valor al destacar la sensibilidad local; las empresas internacionales, al transferir sus principales actividades al extranjero; las empresas mundiales, al llevar a cabo curvas de experiencia y economías de escala; y las empresas transnacionales, al hacer todo lo anterior al mismo tiempo. Para conseguir el éxito, se requiere que las políticas de ARH sean congruentes con la estrategia previamente seleccionada por la empresa.

Las políticas de contratación tienen que ver con la selección de personal para trabajos particulares. Se debe tener en cuenta la selección de individuos con los conocimientos requeridos para realizar un trabajo en particular; también la política de contratación puede ser una herramienta para desarrollar y promover la cultura corporativa. La cultura son todas las normas y valores de la organización.

Existen tres tipos básicos de políticas de contratación en los negocios internacionales: el enfoque etnocéntrico, el enfoque policéntrico y el enfoque geocéntrico.

En una política de contratación etnocéntrica, todos los puestos administrativos clave están ocupados por ciudadanos del país de origen de la empresa. Estas políticas son utilizadas por tres razones:

La primera, la empresa puede creer que el país receptor no cuenta con individuos calificados para ocupar puestos directivos de administración; la segunda, la empresa cree que es la mejor forma de mantener una cultura corporativa unificada; y la tercera, se refiere a que si la casa matriz trata de crear valor al transferir competencias clave a una operación en el extranjero, como lo hacen las empresas que siguen una estrategia internacional, puede creer que la mejor forma de hacerlo es mediante la transferencia de los ciudadanos de su país con conocimientos de esa competencia.

### **Gestión de recursos humanos internacionales**

La gestión de recursos humanos internacionales (GRHI), describe el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos para poder satisfacer la variedad de necesidades de diferentes subsidiarias de multinacionales y corporaciones globales.

La gestión de recursos humanos internacionales es actualmente reconocida como uno de los principales factores de éxito de una organización a nivel mundial.

Estandarización o adaptación de la gestión de recursos humanos internacionales

La GRHI puede ser un aspecto muy difícil de estandarizar en los diferentes mercados a nivel global, debido a los diversos factores culturales anteriormente mencionados que suelen tener un impacto directo en aspectos

como la selección de personal, los salarios y compensaciones adicionales como beneficios, entrenamiento del personal, asignación de puestos de trabajo y promoción de empleados. En este campo la gran mayoría de las prácticas de gestión de recursos humanos terminan pareciéndose más a las de los competidores locales que a las establecidas por la organización en el país de origen. (Philip & Nohria,

1992).

Estos autores identificaron seis diferentes prácticas de GRHI que son especialmente sensibles a adaptaciones, tiempo libre, beneficios, composición de género, entrenamiento, bonos ejecutivos y participación.

- **Tiempo libre:** este factor es determinante en las organizaciones ya que influye en el comportamiento organizacional beneficiando a los individuos que hacen parte de la compañía, este argumento también se aplica a la práctica de los beneficios a los empleados. En el caso de los beneficios, las empresas locales suelen tener una mayor discreción, proporcionando a la compañía multinacional más espacio para elegir. (Phatak et al, 2009).
- **Compensaciones y beneficios:** la función de GRH en este aspecto es como lo mencionan Phatak et al. (2009), diseñar un sistema de salarios uniforme al igual que otros beneficios y compensaciones adicionales como salud, fondos de pensiones, vacaciones y pagos por enfermedad, este tipo de sistemas pueden ser muy complicados de estandarizar debido a que deben ser diseñados de manera que se adapten a las regulaciones

locales y al mismo tiempo permitan mantener satisfecho al personal calificado.

- **Composición de género:** en el caso de la composición de género dentro de las empresas internacionales, la legislación local suele ser ambigua en la mayoría de los países, con algunas excepciones en las que la ley establece regulaciones en contra de la discriminación de género (regulaciones que igualmente pueden ser muy difíciles de hacer cumplir).
- **Entrenamiento y desarrollo personal:** los sistemas de entrenamiento y desarrollo personal deben incluir aspectos como procesos de entrenamiento, desarrollo organizacional y línea de carrera, en este aspecto la GRHI puede hacerse de manera centralizada o descentralizada.
- **Bonos ejecutivos:** los bonos ejecutivos son otro tipo de compensación muy utilizada en las grandes multinacionales, sin embargo estos bonos son muy particulares de la organización y no pueden compararse con los de sus competidores, es por esta razón que las organizaciones tratan de establecer una política desde casa matriz con el fin de evitar una sensación de inequidad entre sus ejecutivos cuando se muevan de una subsidiaria a otra.
- **La participación en toma de decisiones ejecutivas:** la participación del personal en la toma de decisiones ejecutivas suele ser establecido por la casa matriz y tiende a adaptarse menos al mercado local.

Como tal, las compañías internacionales por lo general se mueven en un ambiente en el cual los empleados de alto nivel tienen la posibilidad de voz y voto en las decisiones internas de la organización.

## Compensación

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término "compensación" abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

Hoy en día, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La mayoría de las organizaciones modernas incluyen una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Cabe resaltar que todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.

La compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desa-

fíos de su actividad profesional. Por lo que podemos concluir que la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Saber administrar bien esta área es vital se debe realizar a través del departamento de personal quien garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

- Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral.
- Retener a los empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación de ser competitivo para prevenir este fenómeno.
- Garantizar la igualdad: la administra-

ción de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- **Alentar el desempeño adecuado:** el pagó debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Controlar los costos:** un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Como elemento importante dentro de la administración de compensaciones debemos conocer e identificar sus cuatro fases principales: la identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y el equilibrio de valor interno y externo.

#### **Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración:**

1. Garantizar equidad.
2. Reflejar la política empresarial.
3. Contar con la participación del trabajador.
4. Asegurar la fuente de ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
5. Ser equilibrado.
6. Estar acorde con la visión de la compañía.
7. Fortalecer el trabajo en equipo.
8. Ser más justo y permanente.
9. Obedecer a una visión de largo plazo.
10. Ser adaptable al cambio.

- 11.** La responsabilidad recae sobre la gerencia.
- 12.** Remover la frustración del trabajador.
- 13.** Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
- 14.** Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
- 15.** Enlazar al método de remunerar con la satisfacción del cliente.

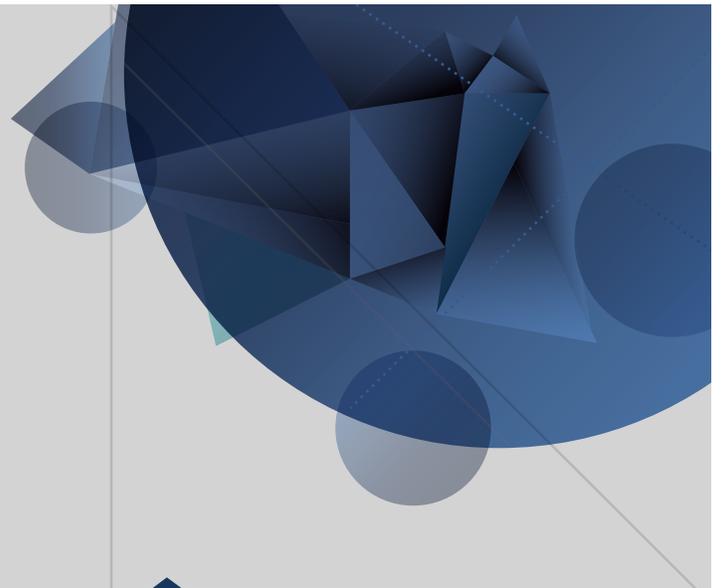
Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la gerencia.

Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.

# 4

## Unidad 4

Riesgo político y  
administración de  
finanzas



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

# Introducción

En esta séptima semana se tiene como propósito que el estudiante, analice y comprenda los riesgos políticos y las estrategias de negociación.

Se debe lograr que el estudiante comprenda la naturaleza del riesgo político, el pronóstico y el manejo del riesgo político y las estrategias de negociación.

La presente cartilla pretende ayudarlo en su proceso de aprendizaje, para tal fin lo invito a que tenga presente las siguientes recomendaciones:

- Inicialmente realice una lectura rápida poniendo especial cuidado en los títulos y subtítulos.
- Realice una segunda lectura de forma más lenta extrayendo en una hoja aparte los términos que no entienda para que los investigue en la bibliografía relacionada o en las bases de datos.
- Realice una tercera y última lectura analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.
- No olvide realizar las lecturas complementarias.

### Naturaleza del riesgo político

El riesgo político es la posibilidad de que eventos futuros e inciertos, originados en la situación política o la adopción de ciertas políticas por parte del estado receptor de la inversión, modifiquen las condiciones en que un negocio ha sido establecido, y por consiguiente cambien sus perspectivas sobre ganancias y actividades futuras.

#### **Las nuevas condiciones pueden ser producto de:**

- a. Inestabilidad del gobierno o del régimen político, causada por problemas socioeconómicos (pobreza, desempleo y conflictos laborales, bajo nivel de ingreso per cápita, recesión industrial o económica, altos niveles de inflación, etc.); políticos (lucha entre facciones o partidos políticos, subversión armada, violencia o guerras civiles, intentos de golpe de estado, etc.).
- b. Adopción de ciertas políticas por parte de gobiernos constituidos, que afectan directamente la operación de empresas, como nacionalización de sectores de la economía: expropiación de bienes; limitación o variación sustancial en los derechos de remitir utilidades al exterior o repatriar capitales; revocación unilateral, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras, entre otras.

Los gobiernos surgieron históricamente para proteger los derechos de propiedad. El gobierno es el que instituye un sistema de ley y orden para limitar los intercambios involuntarios entre individuos, y posibilitar la acumulación económica.

#### **Fuentes, agentes y efectos del riesgo**

Fuentes del riesgo político. Grupos que pueden ocasionar el riesgo político. Efectos del riesgo político.

Filosofías políticas que cambian o se oponen entre sí, condiciones económicas cambiantes, inestabilidad social, conflicto armado o terrorismo, nacionalismo creciente, independencia política inminente o reciente, intereses de los grupos empresariales locales, grupos religiosos antagónicos, alianzas internacionales recién creadas, gobierno actual y sus diversos departamentos y dependencias, grupos opositores en el gobierno que no tienen el poder, pero con influencia política, grupos de interés organizados como el de los maestros, estudiantes, trabajadores; grupos terroristas o anarquistas que operan en el país, organismos internacionales como el Banco Mundial o las Naciones Unidas; gobiernos extranjeros que han formado alianzas estratégicas con el país o que apoyan a los opositores del gobierno; expropiación de activos (con compensación o sin ella); leyes de autoctonismo; restricciones.

ciones a la libertad operativa referente; por ejemplo, política de contratación y manufactura de productos; cancelación o revisión de contrato; daño a la propiedad o al personal ocasionado por terrorismo; pérdida de la libertad financiera como la capacidad de repatriar las ganancias; aumento de los impuestos y de otras sanciones económicas.

### **Características del riesgo político**

Definiendo el poder como la capacidad de incidir efectivamente en el destino o devenir de un organismo político y a la política como la actividad relacionada con ese poder, se sigue que el riesgo político se relaciona con el poder. De un modo concreto: se relaciona con la actividad que las personas, movidas por su voluntad de poder, desarrollan con la finalidad de incidir en el destino de un organismo político:

Información cualitativa adicional y complementaria; situación de gobierno y de la política; compromiso político de mantener situación financiera sólida o alterarla; capacidad para incrementar impuestos y tarifas; discrecionalidad en los gastos; evidencias de corrupción; capacidad profesional de los planteles directivos; técnicas de presupuesto; relaciones laborales; grado de modernización operativa; otros aspectos que se consideren relevantes.

Por ser una actividad necesaria y específicamente humana (sin seres humanos no hay política), la acción política resulta ser siempre consecuencia de decisiones humanas tomadas dentro del marco de una determinada cuantía de libertad o discrecionalidad.

### **Los riesgos del ámbito político**

El poder político nunca es indiscutido. Aun en el supuesto caso de un organismo políti-

co que consiguiese acaparar la totalidad del poder disponible, la situación emergente les quitaría a los enemigos de dicho poder solamente la posibilidad de actuar. No conseguiría, sin embargo, eliminar la probabilidad de una contienda desde el momento en que hay una gran distancia entre el “no poder” luchar por falta del mínimo de poder indispensable y el “no querer” luchar por falta de la voluntad de poder correspondiente.

De este modo, quien ocupa una posición de poder, incluso disponiendo de la “suma del poder público”, nunca estará exento de riesgos. Los principales a considerar son los siguientes:

- **Pérdida de la base de sustentación:** el poder político no es una magnitud individual. El poder de una persona, en tanto individuo aislado, es siempre ínfimo en comparación con el poder que le es inherente en tanto líder, jefe, conductor, funcionario o hasta simple miembro de una organización política. El poder político es social por naturaleza, por necesidad y por finalidad. Lo es por naturaleza porque un solo ser humano no puede hacer política consigo mismo. Lo es por necesidad ya que un individuo aislado no puede acumular tanto poder como para, por sí sólo, lograr la obediencia de millones de otros seres humanos. Y lo es, por finalidad puesto que no hay objetivos políticos por fuera de la sociedad sino siempre en ella, por ella y para ella.
- **Pérdida de la legitimidad:** la única forma de legitimar el poder político es adecuándolo a su funciones específicas de síntesis, previsión y conducción de la comunidad. Es en la medida del cumplimiento eficaz de estas funciones; o bien y más especí-

ficamente: es en la medida del éxito concreto logrado en dicho cumplimiento, que el poder será legítimo. Aquí lo importante es no confundir, como frecuentemente sucede, legitimidad con legalidad. Legalidad es adecuación a las normas, usos, costumbres o tradiciones vigentes. Legitimidad es adecuación a la función.

- **Pérdida de confiabilidad:** una parte sustantiva de la legitimidad política se basa en relaciones de lealtad y confianza mutuas. Sobre todo, la función de previsión, orientada al diseño de un futuro en términos necesariamente positivos debe tener la capacidad de engendrar confianza, fe, esperanza; en una palabra: expectativas afirmativas y satisfactorias respecto del porvenir. No importa cuán graves, complejos o dolorosos sean los problemas del presente; un poder seguirá siendo considerado legítimo si mantiene su capacidad de convocar voluntades sobre la base de un proyecto a futuro; en tanto que este proyecto sea percibido como intrínsecamente viable y en tanto se mantenga la confianza en el poder para concretar la propuesta. Y viceversa: no importa cuán buena sea la coyuntura para el organismo político; no importa cuán buena sea su situación o posición actual: la legitimidad del poder comenzará a resquebrajarse en el preciso momento en que se pierda la confianza en su capacidad para sostener, mantener y aun mejorar el status quo.

El riesgo de la pérdida de confiabilidad significa la posibilidad de perder la convicción en la capacidad del po-

der para cumplir con sus funciones específicas, y esto aun cuando momentáneamente las esté cumpliendo de un modo razonablemente satisfactorio.

- **Pérdida de credibilidad:** este riesgo se refiere a un matiz que es importante diferenciar. La pérdida de confiabilidad se produce cuando se pierde la esperanza en que el poder cumpla con sus funciones. La pérdida de credibilidad se produce cuando se sabe (o se cree saber), y existen (o se cree firmemente en la existencia de) pruebas concretas de que el poder persigue objetivos total o parcialmente ajenos a los de su función específica. En este último caso, lo que se pone en duda no es tanto la capacidad del poder para superar las divergencias, garantizar un futuro positivo y coordinar los esfuerzos, sino algo mucho más grave: se duda de su voluntad de hacerlo en absoluto. La duda respecto de la capacidad genera el riesgo de una crisis de confianza: no se confía en alguien si se cree que no es capaz de hacer bien su trabajo. La duda respecto de la voluntad genera una crisis mucho peor: la crisis de credibilidad, en la cual se pone en duda hasta que quiera hacer bien su trabajo. La ineptitud genera pérdida de confianza. La corrupción generará pérdida de credibilidad. Ambos riesgos, si se dan simultáneamente, pueden ser letales para cualquier poder constituido.
- **Pérdida de pro actividad:** la conservación del poder requiere la conservación de la iniciativa. Todo poder que se limita a reaccionar frente a las

situaciones planteadas por la realidad está condenado a eclipsarse y a ceder su lugar ante quienes lo desafían. No es posible conservar el poder político adoptando una posición permanentemente defensiva y cediéndole constantemente la iniciativa al adversario.

Por más que existe la posibilidad cierta de “jugar al contragolpe”, especialmente en aquellas situaciones en donde se vuelve crítica la elección del momento adecuado y el terreno adecuado, el “contragolpe” debe constituir, necesariamente, el punto de partida para una ofensiva exitosa. El riesgo de la pérdida de pro actividad proviene de la posibilidad de perder, definitivamente, la capacidad política de tomar la delantera y forzar la resolución de un conflicto. Un poder acorralado, con márgenes de maniobra estrechados, con opciones cada vez menores en cantidad y calidad; un poder en posición meramente reactiva, es un poder que queda a merced de los conflictos y se constituye, inevitablemente, en un poder en retirada.

### **Las instituciones políticas como reglas de juego**

Las decisiones económicas se dan dentro de un determinado marco institucional, implícito. Las instituciones son el conjunto de reglas que constriñen el comportamiento de los individuos. Estas reglas de juego se componen de reglas formales, como las leyes impositivas, y de reglas informales, como las normas sociales, por ejemplo la conducta respecto a la evasión impositiva.

Las instituciones políticas afectan las posibles acciones del gobierno, y el grado de incertidumbre política tal como es vista por la sociedad. Esta incertidumbre se puede entender en términos de un problema de información incompleta. La información incompleta se puede generar por dos razones diferentes. El primer sentido de la incertidumbre tiene que ver con la arbitrariedad del gobierno. Aunque las reglas de juego sean conocidas, si estas reglas dan lugar a una amplia discrecionalidad de los gobernantes, los resultados de las decisiones económicas de los individuos van a depender del humor o el oportunismo del gobernante y pueden ser, en consecuencia, altamente inciertas. El segundo sentido de incertidumbre tiene que ver con la inestabilidad de las propias reglas de juego. Aun cuando el régimen político asegure un sistema de frenos y contrapesos para limitar la conducta arbitraria del poder político, si estas reglas son inestables en el tiempo hay incertidumbre sobre los resultados de las decisiones económicas. Ambos tipos de incertidumbre llevan a que los individuos no sepan bien a qué están jugando.

### **Evaluación del riesgo político**

Los negocios internacionales como factor indispensable de planeación estratégica, es crucial que las empresas puedan conocer, evaluar y de alguna manera prever los riesgos políticos a que se pueden ver enfrentadas en el desarrollo de sus actividades en otros países.

El riesgo es medido tanto por agencias clasificadoras especializadas como por bancos de inversión e incluye el riesgo atribuido al gobierno y a las empresas que operan en el país. La medición se hace de acuerdo a un sistema que asigna ponderaciones a los dis-

tintos factores que se estima inciden en las condiciones económicas y políticas generales del país. El resultado constituye la “libreta de notas” del país ante la comunidad internacional.

El riesgo atribuido al gobierno se conoce como “riesgo soberano” y pretende medir la capacidad y determinación de un gobierno de servir totalmente su deuda en las fechas pactadas. En otras palabras, la clasificación representa una estimación de la probabilidad de no pago por parte de un gobierno.

Las clasificaciones de riesgo soberano no son necesariamente equivalentes a las clasificaciones de riesgo país, que incluye, por definición, el riesgo específico de no pago de deudores distintos del gobierno.

El propósito y la importancia de una evaluación adecuada del riesgo político es disminuir el nivel de incertidumbre en las decisiones de negocios. Este análisis debería realizarse de acuerdo con las características particulares de cada negocio y consultando las condiciones específicas de los países receptores.

Más allá de los resultados que arroje la evaluación hecha por las agencias clasificadoras de riesgo y por los bancos de inversión, la experiencia indica que los cambios que se producen en el escenario internacional en los planos político y económico se traducen en cambios importantes en la percepción que los mercados internacionales de capital tienen sobre el riesgo en países individualmente considerados.

### **Estrategias de negociación**

Negociación es un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios

y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas.

En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más así mismo teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.

Negociaciones distributivas: las situaciones tradicionales de ganar – perder, cantidad fija, donde la ganancia de una de las partes representa que la otra pierda. En las negociaciones distributivas dominan los estilos de manejo del conflicto de imposición y de compromiso.

Negociaciones integrativas: es la solución conjunta de problemas para lograr resultados que beneficien a ambas partes. Los estilos de colaboración y de compromiso de manejo del conflicto, son dominantes en las negociaciones integradoras.

### **El proceso de negociación**

La negociación consiste de cinco pasos:

- **1. Preparación y planeación:** antes que empieza a negociar, ¿cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia que lleva a esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué desea obtener de la negociación? ¿Cuáles son sus metas?
- **2. Definición de las reglas básicas:** una vez realizada planeación y desarrollado estrategia, está listo para empezar a definir las reglas generales y procedimientos básicos con la otra

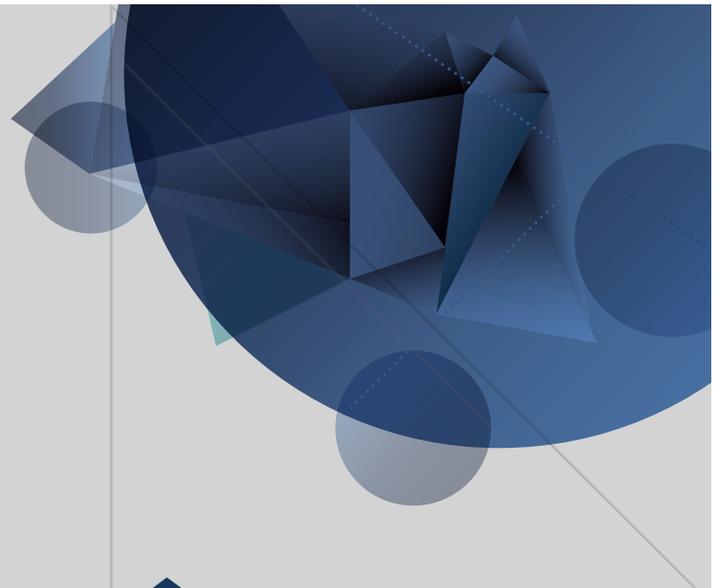
parte acerca de la negociación misma. ¿Quién realizará la negociación? ¿Dónde se llevará a cabo? ¿Qué restricciones de tiempo, si la hay, se aplicarán? ¿A qué temas estará limitada la negociación? ¿Habrá un procedimiento específico a seguir si se llega a un callejón sin salida? Durante esta fase, las partes también intercambiarán sus propuestas o demandas iniciales.

- **3. Aclaración y justificación:** tanto usted como la otra parte explicarán ampliarán, aclararán, apoyarán, y justificarán sus demandas originales. Esto no tiene que ser una confrontación es una oportunidad para educar e informar porque son importantes y cómo llegó cada uno a sus demandas iniciales.
- **4. Negociación y solución del problema:** la esencia del proceso de negociación es la toma y daca real que ocurre al tratar de discutir a fondo un acuerdo. Las concesiones indudablemente tendrán que ser hechas por ambas partes, se deben realizar determinadas acciones para mejorar las probabilidades de lograr un buen acuerdo.
- **5. Cierre y puesta en práctica:** consiste en formalizar el acuerdo sobre el que se ha trabajado y desarrollar cualquier procedimiento que sea necesario para la puesta en práctica y el monitoreo. En la mayoría de las negociaciones se requerirá dejar claras las especificaciones en un contrato formal. En la mayoría de los casos, sin embargo, el proceso de cierre de la negociación no es más formal que un simple apretón de manos.

# 4

## Unidad 4

Estrategia de  
las finanzas  
internacionales



Administración de negocios  
internacionales

Autor: Carlos Alberto Rodríguez

# Introducción

En esta octava semana se tiene como propósito que el estudiante, analice, comprenda, la importancia de la administración de las finanzas internacionales.

Se debe lograr que el estudiante comprenda la relación que existe entre la empresa matriz y las filiales, la administración de los flujos globales de efectivo, administración del riesgo cambiario y el análisis de gastos de capital y presupuesto público.

La presente cartilla pretende ayudarlo en su proceso de aprendizaje, para tal fin lo invito a que tenga presente las siguientes recomendaciones:

- Inicialmente realice una lectura rápida poniendo especial cuidado en los títulos y subtítulos.
- Realice una segunda lectura de forma más lenta extrayendo en una hoja aparte los términos que no entienda para que los investigue en la bibliografía relacionada o en las bases de datos.
- Realice una tercera y última lectura analizando y reflexionando acerca de los contenidos de la cartilla.
- No olvide realizar las lecturas complementarias.

### Administración de las finanzas internacionales

Las finanzas son el estudio del flujo del dinero, tiene que ver con la obtención de los recursos y como se emplean estos. Ya que todas las empresa y los individuos manejan dinero se puede decir que todos estamos involucrados en el manejo de la finanzas de cierta manera. Las finanzas también tienen que ver con los instrumentos y los sistemas utilizados para el manejo del dinero. (Gitman, 2003).

Las finanzas adquirieron un orden internacional al término de la Segunda Guerra Mundial, entonces muchos países quedaron dañados y con enormes estragos causados por la guerra, pero con la creación del fondo monetario internacional se abre la pauta para los negocios internacionales, las empresas empezaron a ver más allá de sus fronteras y comenzaron a buscar expandirse internacionalmente. (Solomon, 2000).

Esta nueva era de post guerra en un mundo más abierto a globalizarse le da a las empresas nuevas oportunidades y una nueva visión para hacer negocios, algunas de estas oportunidades pueden mayores opciones de financiamiento, incrementar su rentabilidad mediante la expansión de mercado o la reducción de costos en materia prima en mano de obra estos son beneficios que muchas empresas han aprovechado adecuada-

mente. Pero aunado a esto también existen riesgos en los que se pueden ver inmersos y de los cuales las empresas deben buscar informarse y protegerse. Uno de los principales riesgos a los que nos referimos son las fluctuaciones de tipo cambiario así como en las tasa de interés ya que obedecen a muchos factores diversos, algunos casi impredecibles, pero la especulación que se tiene sobre estos afecta enormemente las transacciones que llevan a cabo las empresas, otro riesgo importante es el riesgo político ya que no existe una ley que ampare a las empresas que radican en países extranjeros están se ven vulnerables a los cambios que puedan implementar los gobiernos de los países anfitriones estos cambios pueden ser expropiaciones, impuestos y otro tipo de obstáculos burocráticos. (Ahmad, 2007).

### La relación entre la empresa matriz y la filial

Una empresa filial es aquella que es controlada por otra empresa, que se denomina empresa matriz o empresa madre. Esta empresa matriz puede ser dueña de todo el patrimonio de la empresa filial o de sólo una parte. Si se trata de una sociedad anónima, la empresa matriz suele tener más de la mitad de las acciones de la empresa filial, aunque también puede ocurrir que controle a la filial porque tenga una cantidad suficiente de acciones preferenciales o por otros motivos.

Una sucursal es parte de una empresa, la sucursal no tiene personería jurídica diferente de la empresa que compone.

La empresa matriz controla a la empresa filial, la empresa filial es una empresa independiente, en el sentido que tiene su propio directorio. La empresa matriz debe reconocer a la empresa filial como independiente, y la empresa filial debe cumplir con la autoridad de la empresa matriz para fijar objetivos financieros y operativos amplios y políticas aceptadas por la empresa matriz, aunque la libertad de acción de las empresas filiales varía en cada caso particular. La empresa filial, en su carácter de independiente, puede tener proyectos propios mientras no vayan en contra de las directivas de la empresa matriz. El margen de libertad de acción para la empresa filial lo fijará la empresa matriz y varía de empresa a empresa.

Una empresa puede comprar una empresa existente y hacerla subsidiaria, o bien crear una nueva empresa subsidiaria desde cero.

Hay que destacar que en el caso de una empresa filial, es controlada directamente por su empresa matriz. La empresa filial, a su vez, puede controlar a otra empresa. Esta empresa, es subsidiaria de la empresa matriz de la filial. Esto significa, que si bien la empresa matriz controla a la última, lo hace indirectamente a través de una filial. Cuando la empresa matriz adquiere totalmente una subsidiaria, adquiere el poder para cambiar el directorio.

Esto se puede ver en el siguiente gráfico:

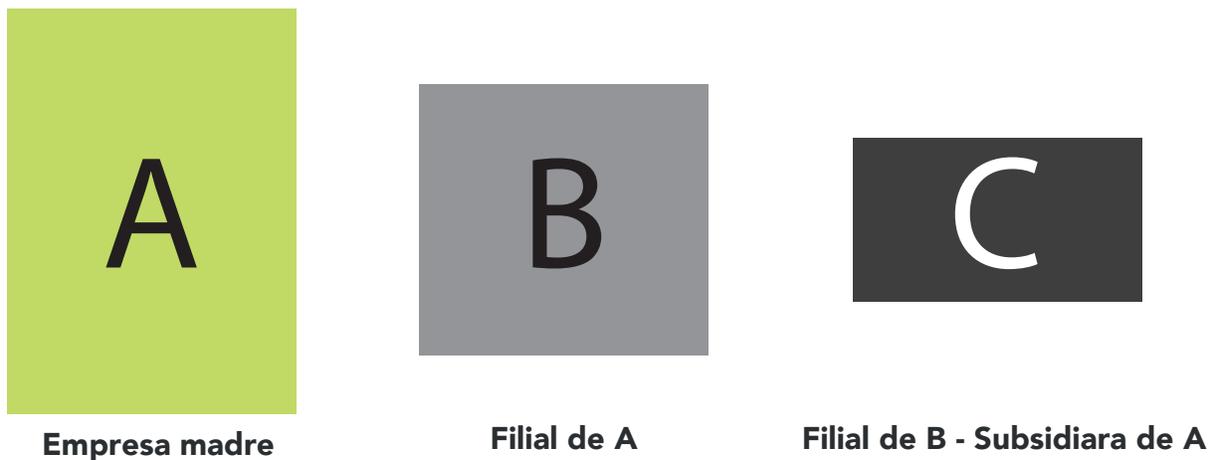


Figura 1. Empresas  
Fuente: Propia.

Una empresa puede tener varias filiales, cuando una empresa controla a varias empresas que le aseguran a la empresa matriz el control de una importante parte del mercado, estamos ante un "holding empresarial".

### Administración de los flujos globales de efectivo

**Efectivo:** dinero al contado al que se puede reducir todos los activos líquidos.

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios.

Como es el activo más líquido de la empresa suministra a esta los medios de pago de las cuentas a medida que vencen y sirve como colchón de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir el riesgo de una crisis liquidez.

Las responsabilidades de tesorería caen dentro de las áreas de decisión más comúnmente asociadas a la administración financiera: inversión (elaboración de presupuestos de capital, administración de pensiones), financiamiento (relaciones bancarias comerciales y bancarias de inversión, relaciones de inversionistas, desembolso de dividendos) y administración de activos (administración de efectivo y de crédito).

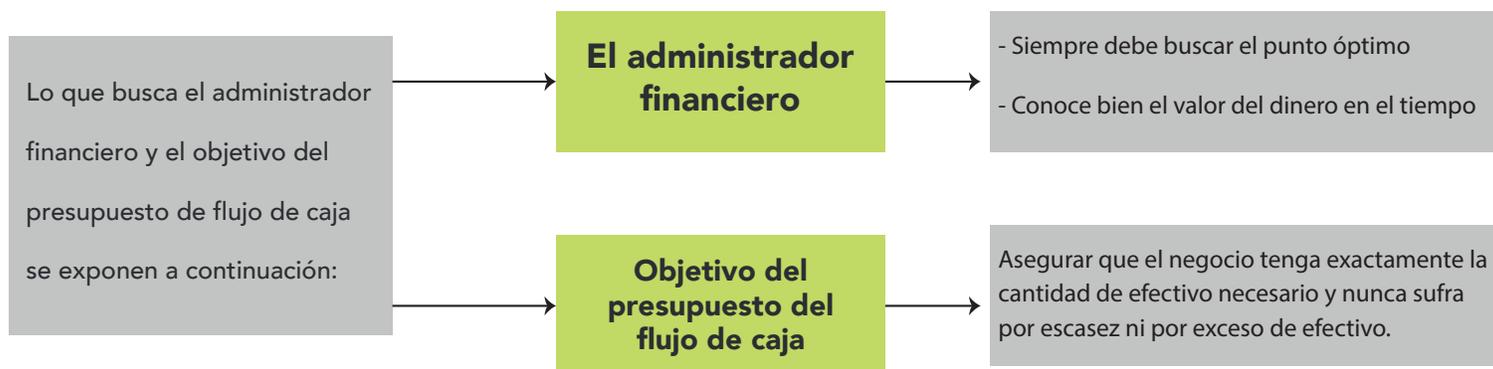


Figura 2. Administrador financiero

Fuente: Propia.

## **Administración de efectivo y de valores negociables**

La administración del efectivo y de los valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración del capital de trabajo. Como ambos son los activos más líquidos de la empresa, pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento. En forma colateral, estos activos líquidos pueden funcionar también como una reserva de fondos para cubrir los desembolsos inesperados, reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia. Dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas, el dinero efectivo es el común denominador al que pueden reducirse todos los activos líquidos.

Los valores negociables son instrumentos de inversión a corto plazo que la empresa utiliza para obtener rendimientos sobre fondos temporalmente ociosos. Cuando una empresa experimenta una acumulación excesiva de efectivo, utilizará una parte del como un instrumento generador de intereses. Ciertos sistemas de obtención de intereses altamente líquidos permiten a la empresa percibir utilidades sobre el efectivo ocioso, sin que por ello sacrifiquen parte de su liquidez.

### **Administración eficiente del efectivo**

1. Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento en efectivo que resulte favorable.
2. Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.

3. Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables para alcanzar este objetivo.

Las implicaciones globales de estas estrategias pueden ponerse de manifiesto observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

### **Administración internacional del efectivo**

Los conceptos se pueden aplicar igualmente en el escenario internacional. Una diferencia básica es el hecho de que una compañía transnacional maneja diferentes divisas en sus operaciones internacionales. Por tanto, el riesgo del tipo de cambio en el extranjero representa un reto para tal compañía.

Como respuesta a las fluctuaciones en el tipo de cambio, los flujos internacionales de efectivo pueden recibir alguna protección mediante ajustes adecuados en los activos y pasivos. Una transnacional dispone de dos caminos.

El primero se encuentra en las relaciones operacionales que una subsidiaria mantiene con otras empresas, es decir terceras partes. El segundo camino a la relación operacional que una subsidiaria sostiene con una oficina matriz (y/o subsidiaria).

Al tratar los riesgos de cambio, una subsidiaria puede confiar en las cuentas. Específicamente, las exposiciones indeseables a los cambios pueden ser corregidas hasta el grado en que la subsidiaria pueda seguir los pasos siguientes:

- **1.** En países propensos a la revaluación, las cuentas por cobrar son hechas efectivas lo más pronto posible, en tanto que el pago de cuentas por pagar es retrasado lo más posible.
- **2.** En países propensos a la devaluación, las cuentas por cobrar son hechas efectivas lo más tarde posible mientras que las cuentas por pagar se pagan inmediatamente.

Desde un punto de vista global y en lo que se refiere a las cuentas consolidadas, el manejo de tales cuentas por parte de una subsidiaria pueden significar resultados opuestos para otra (o para la matriz).

### **Administración internacional de los saldos de efectivo**

- Los saldos de efectivo, incluyendo los valores negociables, se mantienen en parte como anticipación de los desembolsos de efectivos diarios y en parte como protección contra las variaciones inesperadas de los flujos de efectivo presupuestados.
- Estos dos motivos se suelen denominar motivo de transacción y motivo de precaución. También se puede tener el efectivo para fines especulativos.

Técnica para la administración global del efectivo

- **Depósitos centralizados:** las empresas prefieren mantener los saldos en efectivo en un depósito centralizado. Dado que las tasas de interés en dichos depósitos normalmente se incrementan con el tamaño del

depósito, al centralizar el efectivo la empresa puede ganar intereses más altos de los que ganaría si cada subsidiaria administra sus propios saldos en efectivo.

- **Red multilateral:** esta red le permite a una empresa multinacional reducir los costos transaccionales que surgen cuando se realizan muchas transacciones entre sus subsidiarias.

### **Administración del riesgo cambiario**

La administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros.

**Administración general:** es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y activos de una organización con el fin de cumplir los objetivos al mínimo de los costos posibles.

**Administración de riesgos:** está constituida por una serie de políticas, límites y decisiones que se emplean para determinar el nivel de mezcla adecuada de riesgos que una institución puede y debe asumir; desde otros puntos de vistas es el intento sistemático de obtener cierto grado de protección para las instituciones hacia la exposición del riesgo, detectándolo, midiéndolo y después controlándolo de manera que su objetivo principal no es eliminarlo completamente sino manejarlo de manera óptima y acorde a los intereses de la institución buscando siempre la salud financiera del negocio por lo que se deben desarrollar estrategias de amplitud institucional para administrar los riesgos propios optimizando así el rendimiento de la inversión.

Un administrador de riesgos financieros se

encarga del asesoramiento y manejo de la exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de instrumentos financieros derivados.

El método de transferencia del riesgo, cuenta con tres dimensiones, la de protección o cobertura, la de aseguramiento y la de diversificación.

Las instituciones financieras en su función de intermediarios deben conceder financiamientos en cualquiera de sus modalidades a las personas naturales o jurídicas cubanas tomando en cuenta lo autorizado en su licencia y los correspondientes análisis de riesgo.

El órgano de dirección de la institución financiera es el responsable de identificar y medir todos los riesgos inherentes a las operaciones que realiza, por tanto, debe asegurar el mínimo de riesgos con una adecuada administración de estos.

### **Análisis de gastos de capital y presupuesto de capital**

El presupuesto de capital es una herramienta utilizada para el proceso de planeación de los gastos correspondientes a aquellos activos de la empresa, cuyos beneficios económicos, se esperan que se extiendan en plazos mayores a un año fiscal.

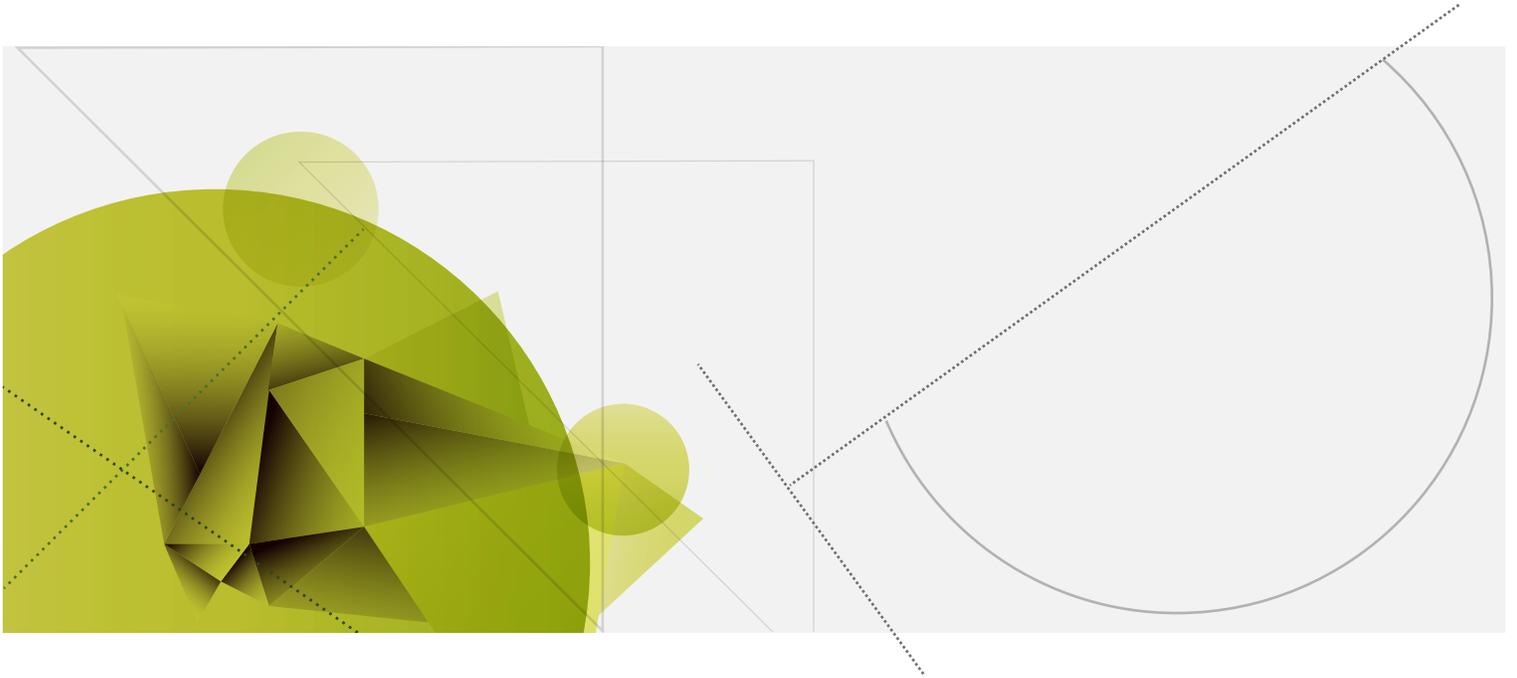
El presupuesto de capital es una lista valorizada de los proyectos que se presumen realizables para la adquisición de nuevos activos fijos, es decir cuando una empresa mercantil hace una inversión del capital incurre en una salida de efectivo actual, esperando a cambio beneficios futuros. Por lo general, estos beneficios se extienden más allá de un año en lo futuro.

Algunos ejemplos incluyen la inversión en activos como en equipos, edificios y terrenos, así como la introducción de un nuevo producto, un nuevo sistema de distribución o un nuevo programa para investigación y desarrollo. Por tanto, el éxito y la redituabilidad futuros de la empresa dependen de las decisiones de inversión que se tomen en la actualidad.

# Bibliografía

- **Hill, C. (2011).** Negocios internacionales: competencia en el mercado global. México: McGraw-Hill.
- **Rugman, A. & Hodgetts, R. (1997).** Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica. México: McGraw-Hill.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**