

Unidad 16

- Planeación Estratégica Global

En el transcurso del libro hemos visto lo complicado de las relaciones económicas internacionales, tanto en el comercio como en las finanzas.

En este capítulo veremos algunas propuestas de planeación estratégica para competir a nivel internacional.

¿Cómo Cambia la Planeación Estratégica?"

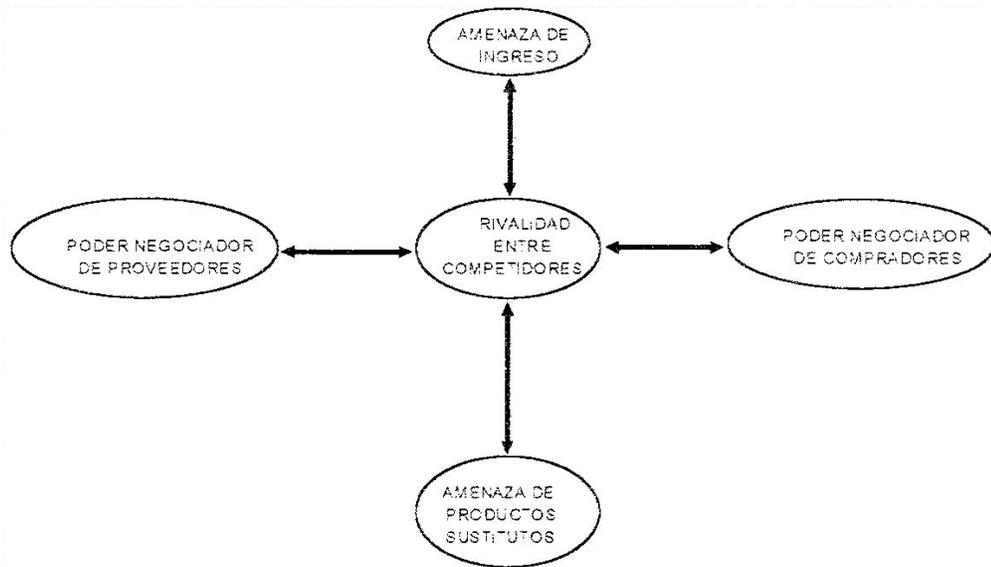
La primera pregunta que debemos hacer, cuando queremos traducir la teoría económica internacional al nivel de la empresa, es la que da nombre a esta sección. Si la planeación estratégica de la empresa no varía en un entorno internacional, entonces no tiene sentido seguir adelante. En realidad, tiene mucho sentido la pregunta. Un entorno diferente puede provocar cambios superficiales en una estrategia, o puede modificarla de raíz.

Cuando una empresa pasa del nivel nacional al internacional, su forma de operar puede seguir siendo la misma, pero no estará siendo eficiente en el uso de los recursos. Cuando el planeta entero es el entorno, los recursos ya no se limitan a lo que se encuentra a la vuelta de la esquina. Hay que aprovechar de cada país el recurso más abundante, esto es. El más barato.

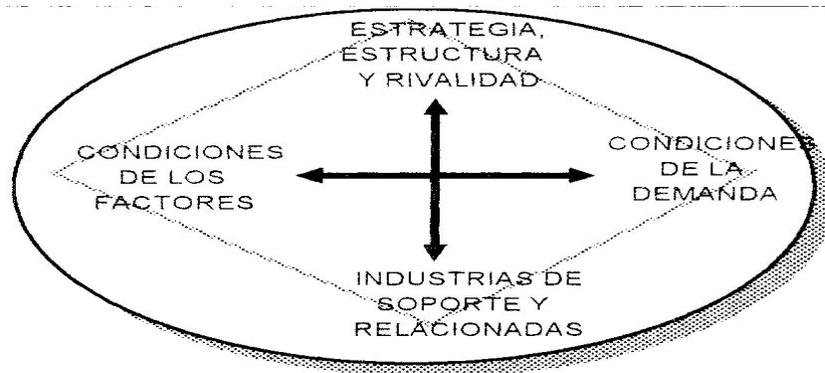
La planeación estratégica internacional es un asunto nuevo. Antes de los ochenta, las empresas simplemente trasladaban el know-how logrado en su país de origen al mundo. Estableciendo sucursales en países lejanos y enviando a ellas ejecutivos desarrollados en la empresa.

En los noventa, este modo de operación es simplemente anacrónico. Una empresa no puede competir en el ámbito internacional si sólo traslada sus locaciones productivas a otros países. De hecho, existe una clasificación que considera a este tipo de empresas como transnacionales, y las ubica como el primer escalón en la internacionalización de la producción. Un poco más adelante están las empresas internacionales, las que empiezan a utilizar, en cada sitio de producción, algunos de los recursos de manera diferente, aprovechando las ventajas de cada país. Pero una empresa global es aquella que reestructura su producción de manera que realiza, en cada país, la parte del proceso en la que éste brinda mayores ventajas: algunas partes en Singapur, otras en Tailandia. Honduras y México, finanzas en Suiza, informática en Finlandia. Esto será una empresa global.

Si analizamos la empresa en este sentido, la planeación estratégica se vuelve totalmente diferente. Uno de los estudiosos de la estrategia más famosos, Michael Porter.

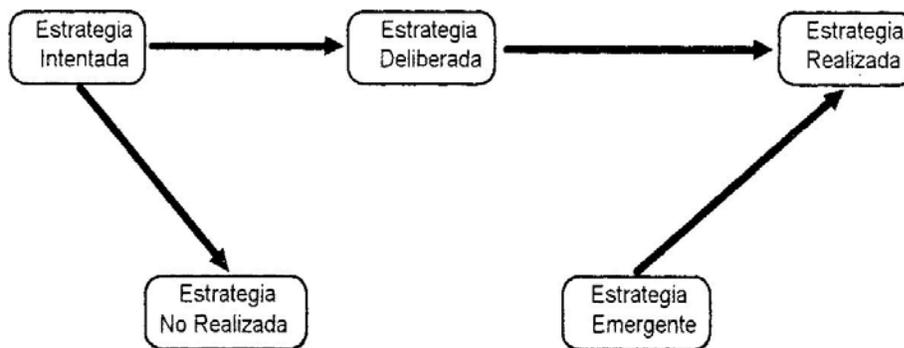


El diamante del Porter



Diamante internacional de Porter

escribió un libro en 1990 sobre la planeación estratégica internacional. La ventaja comparativa de las Naciones. Sin embargo, el análisis de Porter se queda en una simple traslación de su modelo anterior, el diamante, publicado en 1985, hacia el mercado internacional. El resultado es un libro bastante inferior a los que el profesor Porter había publicado en los ochenta. El diamante original, el referido a la competencia dentro del país, aparece en la figura siguiente.



Proceso de Mintzberg

La diferencia puede verse contra la figura anterior, aparecida en su libro sobre la Ventaja Competitiva de los Países. Nótese que en ninguno de los casos aparece el gobierno, que claramente en Estados Unidos es poco importante para la estrategia empresarial, pero en otros países, y sobre todo en el entorno internacional, el gobierno juega un papel clave.

Otra forma de analizar la estrategia, diametralmente diferente, es la de Henry Mintzberg. Este estudioso de la administración sostiene que la mera idea de estrategia es difícil de sostener. En realidad, las estrategias de las empresas son intentadas, pero no necesariamente funcionan, y se convierten en no realizadas. Cuando una estrategia intentada se lleva a efecto, se convierte en estrategia deliberada, a la que le pueden sumar estrategias contingentes, que responden a variables que no se habían tomado en cuenta, para llegar finalmente a la estrategia realizada. En la anterior tenemos esta secuencia. Nótese que lo importante es que no hay una liberalidad entre lo buscado y lo encontrado, Mintzberg privilegia el aspecto dinámico del proceso estratégico.

PROCESO DE MINTZBERG

En este sentido, lo importante para Mintzberg no es la estrategia que originalmente se plantea, sino la que en realidad se lleva a efecto., la realizada, y ésta puede depender, en gran medida, de las estrategias emergentes, de la capacidad de respuesta de la empresa al entorno cambiante.

Modelos de Globalización

Entrando de lleno a los modelos de estrategias para competencia en un ambiente internacional, la figura siguiente nos presenta el análisis de Kogut sobre las tendencias cuando hay, o no, ventajas comparativas (en los países) y competitivas (en las empresas). Cuando un país no tiene ventajas comparativas y las empresas no tienen ventajas competitivas, la opción es segmentar los mercados, atenderlos como si fuesen totalmente diferentes, algo muy similar al estilo de las transnacionales en sus primeros años.

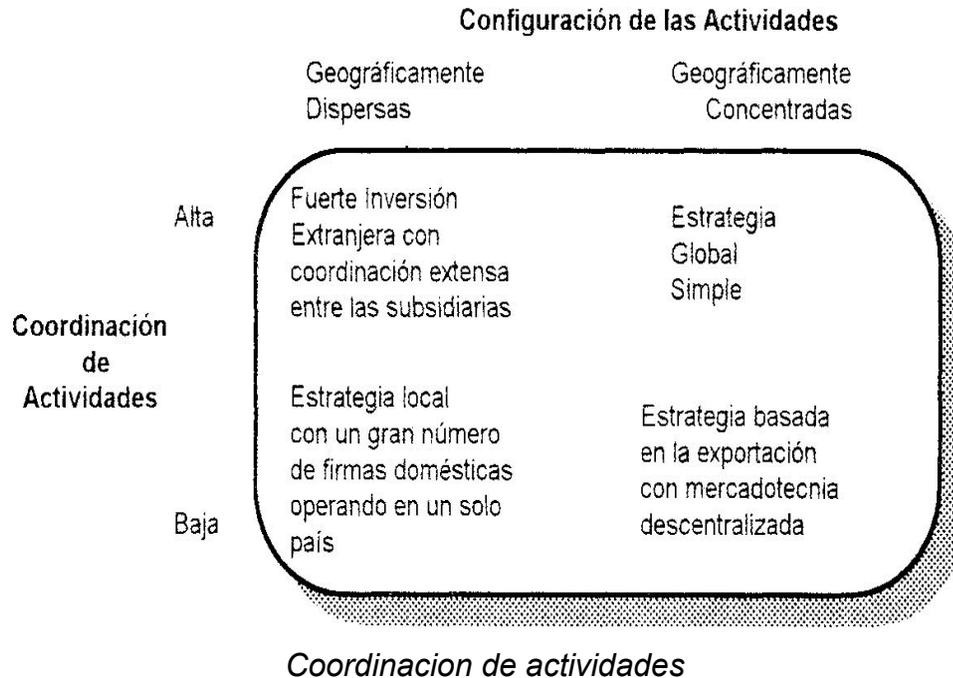
Ventajas Comparativas de los Países



Coordinación entre empresas

Cuando las empresas no tienen ventajas importantes, pero los países sí las tienen, se presentará una integración vertical entre ellas. Este puede ser el caso de la industria automotriz norteamericana, que no tiene grandes ventajas competitivas, frente a los orientales, pero puede aprovechar las ventajas comparativas de México y Estados Unidos implantando una integración vertical y realizando partes del proceso en cada país, de acuerdo con sus dotaciones de recursos.

Cuando tenemos el caso inverso, ventajas en las empresas pero no en los países, la integración será horizontal, como puede ser el caso de la Unión Europea, en la que tenemos empresas competitivas en países que no cuentan con ventajas comparativas, entre ellos, de gran monta. El caso más atractivo es el de países con grandes ventajas comparativas y empresas con ventajas competitivas importantes. Este da origen a lo que hemos llamado globalización, esto es, una integración vertical y horizontal simultánea, en la que se aprovechan todos los recursos y ventajas, controlados a través de una empresa eficiente.



Porter tiene también un análisis sobre la coordinación, dependiendo del tipo de actividades que se realizan y su concentración geográfica, que aparece en la Fig. 18.5. El cuadro puede tomarse como una extensión a lo que ya hemos mencionado, cuando tenemos dispersión en los sitios de producción. Cabe hacer notar que bajo sistemas de información (o tecnología de información) eficiente, este análisis no tiene tanta validez, puesto que se puede, en tiempo real, mantener un contacto permanente entre sitios geográficamente muy alejados.

Propuestas para la Planeación Estratégica desde América Latina

Lo anteriormente descrito es muy interesante, y perfectamente aplicable a empresas de países industrializados que atacan el mercado global. La pregunta es si podemos utilizar estos mismos modelos para que las empresas latinoamericanas se muevan en esta misma dirección. En principio la respuesta no es fácil, las empresas no tendrían por qué ser diferente desde el punto de vista de sus orígenes, pero cuando el país del que la empresa surge es un país periférico, en cuanto a que es un país menos desarrollado que los demás y alejado, en principio, de los grandes flujos de mercancías, capitales e información, entonces la empresa nace a la competencia internacional con una desventaja de origen.

La estrategia empresarial latinoamericana no puede olvidar este punto de partida, sus emisiones de papel deben luchar contra el riesgo país, su adquisición de tecnología debe competir con la duda generalizada sobre la protección de patentes, su mercadotecnia tiene que vencer los estereotipos de los consumidores. Recordemos lo que hizo Japón en los años setenta, sus productos estaban marcados, de inicio,, con la sospecha de baja calidad, para los ochenta la percepción de los consumidores era exactamente opuesta. Pero esto fue resultado de una estrategia que contemplaba el buscar ese cambio.

En la figura siguiente nos muestra los patrones de industrialización, de acuerdo con A. Loyola, con sus características de empresa en México. Para cada rama industrial tenemos velocidades diferentes, algunas se consolidaron mientras otras no pudieron pasar del enfoque tradicional. Sin embargo, la presión en los noventa es estar ubicado en la etapa llamada modernización.

PATRONES DEL DESARROLLO INDUSTRIAL EN MÉXICO

ETAPAS DEL DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA	SISTEMAS DE OPERACIÓN	COMERCIALIZACIÓN	DIRECCIÓN	ÉNFASIS COMPETITIVO
TRADICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Áreas tradicionales * Mercado interno * Consumo básico 	<ul style="list-style-type: none"> * Bajo nivel tecnológico * Intensiva en mano de obra * Artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> * Énfasis hacia la producción y no hacia el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * Directivo EFICAZ * Orientado a la producción * Conservador * Planeación Reactiva 	<p>PRECIO</p> 
CONSOLIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Diversificación * Proteccionismo * Consumo duradero 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor tecnología * Intensiva en capital * Producción en todas sus fases 	<ul style="list-style-type: none"> * Técnicas de Marketing * Orientación a promoción de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> * Directivo EFICIENTE * Profesionalizado * Orientación a la Organización * Programar el Futuro 	
MODERNIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * Orientación exportadora * Mayor competencia * Consumo industrial 	<ul style="list-style-type: none"> * Producción compartida * Especialización * Remodelación * Cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> * Mercados externos * Diferenciación * Calidad * Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Directivo EXCELENTE * Visión estratégica * Orientado a la integración * Planeación proactiva 	<p>PRODUCTIVIDAD</p> 

Patrones industriales en Mexico

Finalmente, en las figuras anteriores nos presentan el enfoque del Boston Consulting Group, en términos de ventaja competitiva, y su aplicación al caso de México frente al TLC de Norteamérica.

En el momento de escribir este libro no hay todavía evidencia suficiente para poder evaluar si las respuestas han sido en esta dirección.

El último punto tiene que ver con la pequeña y mediana empresa, que representa en México el 97% de establecimientos. ¿Cómo competir a nivel internacional siendo empresas de 5 o 20 trabajadores? La respuesta está en los modelos que se han ido creando

GLOSARIO

Pyme: pequeñas y medianas empresas