



# MANAGEMENT EN CREACION DE VALOR

Cómo competir en un mundo globalizado

Desarrollado por:



## Competiendo en mercados globales 2

Asocios:

AIR CANADA 

VIDA security

Asesorado por:

CHEVROLET  
  
SIEMPRE CONTIGO

En asociación con:

 Tulane University



# Globalización

## Ajustes Conceptuales en la

**S**i bien la globalización empresarial es una característica compartida tanto en el presente siglo como en el anterior, una gran diferencia entre ambos es que el periodo actual es posible de enfrentar, habiendo transcurrido un cierto "rodaje gerencial", que a la postre también brinda algunas experiencias no despreciables. Esto significa que aunque todavía puedan haber más interrogantes que respuestas (sobre cómo competir en este contexto), también ya existen algunas propuestas tentativas y que incluso de alguna forma pueden ser ya evaluadas como parte de una realidad que es histórica reciente.

Queda claro que especialmente durante el inicio de este proceso (en forma consciente), surgieron numerosas dudas e inquietudes sobre el verdadero significado que la creciente interdependencia económica que el mundo osea para la gestión empresarial. Cuestiones tales como la forma de inserción más adecuada en los mercados externos, el diseño de la organización, el perfil de los ejecutivos requeridos para distintas misiones, el mix de productos, el alcance de las operaciones desde un punto de vista comercial y territorial, entre otros han sido temas permanentes en las discusiones de los ejecutivos (y estudiosos) que de alguna manera han formado parte o han seguido este proceso.

Planteamientos y perspectivas ha habido muchos y variados. Unos con aparente contradicción (como la disyuntiva respecto de cómo definir la línea de productos de la empresa internacional, hacia la estandarización o la adaptación), lo que más de alguna vez ha generado un alto grado de desconcierto (y quizá frustración en los encargados de tomar estas decisiones), otros que han concitado mayor acuerdo y convicción, como puede ser el empleo de Internet como herramienta de apoyo a las acciones de marketing de exportación y a



la cadena logística.

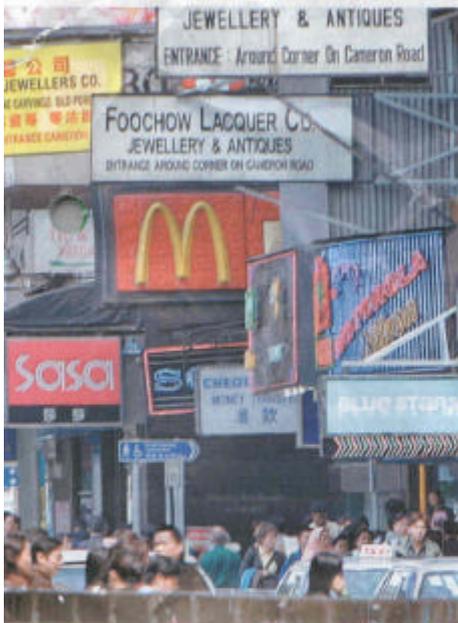
Por ello quizá, vale la pena a estas alturas, consignar algunas de las matanzas que, de acuerdo con este autor, poco a poco van dejando una huella de mayor claridad sobre lo que significa gestionar una em-

presa en el ámbito internacional, así como una evaluación adecuada para globalizar una empresa, el diseño organizacional apropiado para operar en un contexto mundial, una interpretación balanceada de la política de productos internacional.

Figura 1



# Empresarial: Etapa que Viene



**Erich Spencer R.**  
 Master in International Business Studies, University of South Carolina, USA. Doctor @ Administración y Dirección de Empresas, U. de Barcelona, España. Académico Investigador Esc. de Neg., U. de Chile.

de dólares en investigación y desarrollo para un medicamento sofisticado, cuyo manejo de costos (y rentabilidad) no puede sino pasar por la obtención de un altísimo volumen de producción y ventas, lo que sólo se obtiene a escala global.

Sin embargo, también queda claro que no todas las industrias presentan el mismo atractivo (de una alta escala global de operaciones). Téngase presente lo que puede pasar con parte relevante de la industria de la construcción de vivienda turística, de significativa especialidad y localización en función de condiciones climáticas y geográficas particulares.

Más aún, el imperativo global deja de lado el hecho de que es una de las alternativas de internacionalización, pero está lejos de ser la única, siendo posible también considerar la denominada perspectiva

etnocéntrica (internacional) y policéntrica (multidoméstica) que por sus características (Figura 2), pueden constituirse en caminos perfectamente válidos para competir en el exterior.

Estos modelos no son ni buenos ni malos en sí, sino que su empleo es determinable en función de factores como el tamaño de la empresa, su escala de producción, recursos financieros disponibles, adaptabilidad de sus productos, regulaciones gubernamentales, reputación del país de origen como proveedor de determinados productos (la gente prefiere el perfume francés bajo el entendido que es de Francia y chocolate suizo porque se produce en esos países), entre otros.

Una empresa etnocéntrica transfiere su modelo empresarial considerando que éste ha sido exitoso y que no vale la pena cambiarlo con pequeñas modificaciones. En tanto, una policéntrica se "mimetiza" con el entorno local porque aprecia claras ventajas en la realización de aspectos claves para su negocio (proveedores, recursos, clientes especiales, sentimientos localistas, etc.).

Más aún, como haciendo patente lo anterior, cabe tener en cuenta que un importante grupo de competidores en Latinoamérica (y otras partes del mundo) son más bien regionales (empresas regiocéntricas en cierto sentido), conformando una categoría, que en el caso de éstas, se han pasado a llamar Multilaterales.

Quién puede discutir hoy en día que estas empresas han estado dando una dura pelea a otras de mucha mayor envergadura

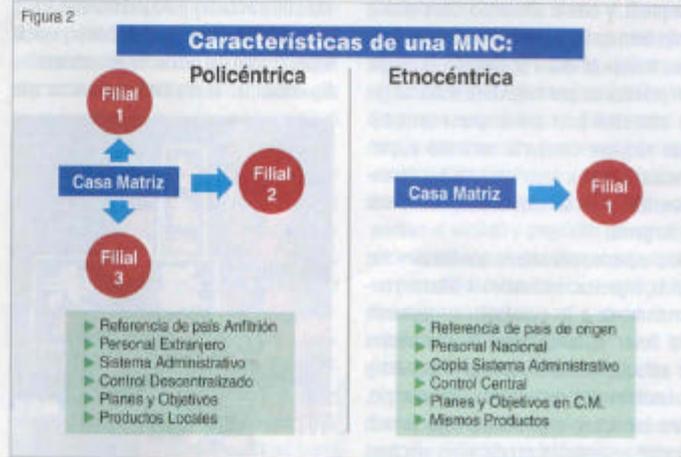
competencias gerenciales con que se debe contar y la evaluación del riesgo de negocios, más allá de las habituales perspectivas multilaterales. Todo esto, teniendo como referencia el efecto que en ello provocan las distintas fuerzas, tanto de impulso, como de contención a la interdependencia de negocios en el mundo, tales como los que se indican en la Figura 1.

### Globalización de la Empresa

Es posible que en este tema es donde se hallan planteadas algunas de las definiciones más categóricas sobre la orientación empresarial que debiera seguir la empresa en el contexto global: ¿globalizarse o desaparecer!

No cabe duda de que para algunos negocios esta alternativa ha podido ser tremendamente necesaria. Imagínese solamente el caso de una empresa farmacéutica que invierte cientos de millones

Figura 2



y que las han desafiado en su mercado de origen, como lo han sido JC Penney, Carrefour y Home Depot.

Actualmente, empresas originarias de Latinoamérica como Telmex (telecomunicaciones), Cemex (cemento), Arcor (confites), Corona (cerveza) Embraer (Aeronáutica), Falabella (Retail), Jumbo (Retail), Lan (aerolínea), entre otras, cuentan con un potente reconocimiento en su ámbito de operaciones, que en varios casos se extiende además a otros continentes.

### Diseño Organizacional

Lo habitual ha sido estimar que las estructuras (de la organización) están al servicio de la estrategia y que cuanto más se ajusta aquella a esta última, mayor es la capacidad de implementación con que se cuenta. Con frecuencia se ponen en práctica diversas fórmulas (modelos) que van desde la división internacional (para el manejo de los negocios fuera del país de origen de la empresa) hasta la matriz organizativa (o algunas de sus variantes como la federación empresarial), pasando por la división de negocios o productos globales. Habitualmente se ha depositado gran confianza en estas acciones, como medio para lograr un funcionamiento efectivo de la empresa.

Sin embargo, de estas iniciativas se ha extraído como experiencia que en reiteradas oportunidades, el cambio de la estructura organizacional, no produce una modificación fundamental que proporcione verdadera capacidad ejecutora u operativa a una empresa, y que la diferencia clave estaría más bien en las competencias de la gente que trabaja en ella. Por ejemplo, la puesta en práctica de una estructura matricial (en la letra ideal para una empresa compleja que requiere compartir recursos a gran escala) tiende a crear confusión y desencuentros si no se entrena adecuadamente a su gente.

Otro aspecto relevante es que los cambios en la organización tienden a afectar recíprocamente a la estrategia, en términos de llevar a condicionar la perspectiva o enfoque desde el cual se observen y formulen estas definiciones. Por ejemplo, una estructura organizativa cuya mirada responde a establecer relaciones efectivas

de servicio a clientes internacionales, tenderá a considerar esa perspectiva en el análisis del entorno y opciones estratégicas a seguir.

Adicionalmente, una apreciada capacidad organizativa, como lo es la flexibilidad y rapidez de respuesta ante cambios inesperados (del origen que sean), tienden a lograrse con cada vez menos definiciones formales y más con organizaciones fluidas y de roles múltiples.

### Política de Productos

Esta se ha planteado como uno de los temas más complejos de abordar a la hora de decidir qué productos deben considerarse para ofrecer a los mercados externos. Para unos, la aldea global significa partir de la premisa que la creciente homogeneidad de los consumidores en el mundo se traduce en que la viabilidad de una empresa gira en torno a la posibilidad de que ésta sea capaz de ofrecer productos estándares, de calidad pareja y precios convenientes. Requisito fundamental: que se logre identificar esa necesidad común en los consumidores y que se pueda producir en un volumen tal, que le permita ofrecer un producto a precios imbatibles.

Para otros, la similitud de los consumidores está todavía lejos de ser una realidad y habría múltiples factores que los diferencian y hacen aconsejable una sintonía más fina con éstos. Se argumentan factores que van desde las regulaciones gubernamentales, hasta la historia de la empresa (bajo una determinada modalidad de servicio de mercado). Requerimiento básico: marcar la diferencia (y rentabilizar) con la especificidad del producto encontrado.

No obstante, la realidad nos indica que

ambas perspectivas cobran vigencia en función de las contingencias del propio mercado. Para muestra, considérese que empresas de alcance mundial como Unilever y Nestlé habitualmente aplican una combinación de ambos y no por ello dejan de poseer alcance mundial. Galletas bañadas en chocolate como el Super 8 y las Negritas, que son productos tradicionalmente dirigidos al público chileno, coexisten perfectamente con los Kit Kat que se encuentran disponibles a públicos de numerosos países.

### Ejecutivos Globales

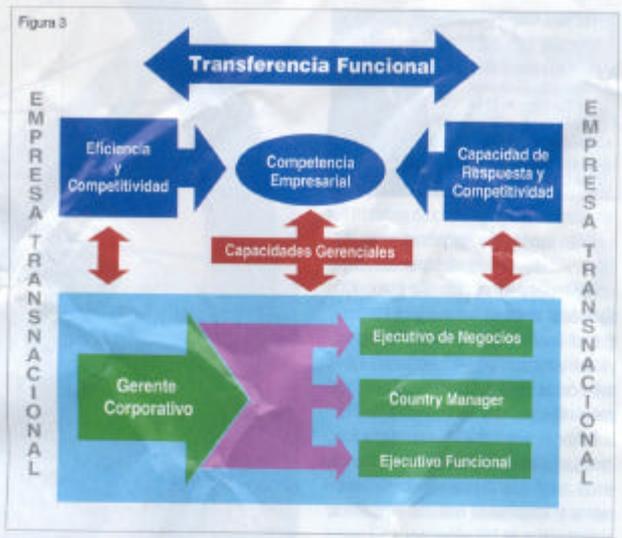
En primer lugar, podríamos decir que "el" ejecutivo global, no existe como tal. Tratar de encontrar una especie de perfil universal sería no sólo irreal, sino que creer haberlo encontrado y asignarlo a alguna tarea empresarial determinada, puede resultar hasta peligroso.

De acuerdo con Barlett y Ghoshal, para hacerse cargo de las tareas gerenciales (de una empresa de alcance internacional), se requiere más bien de grupos altamente vinculados y especializados de ejecutivos de negocios, ejecutivos regionales o "country managers", y ejecutivos funcionales de alcance global. Éstos, forman "una tríada de perspectivas" diferentes que se equilibran unas a otras, lo que permite construir tres capacidades estratégicas a saber: eficiencia y competitividad a escala global, capacidad de respuesta y flexibilidad nacional y capacidad de mercado transversal para apalancar aprendizaje sobre bases mundiales (Figura 3).

Bajo este esquema, que hace mucho más sentido en función de lo que es la diversidad de tareas gerenciales en el ámbito comentado, el propósito básico del primero (ejecutivo de negocios), es potenciar la eficiencia y competitividad de la empresa (a escala global). Debe capturar el pleno beneficio de las operaciones mundiales integradas; más específicamente, sirve como el estratega de su organización, "arquitecto" de la configuración de activos y recursos a nivel mundial y como coordinador de las transacciones que se suscitan a través de los distintos países en que opera.

En el caso del segundo (ejecutivo regional o "country manager"), se trata de que éste





cumpla un rol sensible y de respuesta adecuada a los mercados locales. También debe atender las relaciones con las autoridades locales y defender la posición de su empresa contra la competencia local y externa. Sirve como el sensor o intérprete de las amenazas y oportunidades de su entorno inmediato, constructor de las capacidades, recursos locales, contribuidor y activo participante en las estrategias globales.

Respecto del tercero, su objetivo fundamental es crear sinergias vinculando sus recursos técnicos, comerciales, manufactureros, humanos y financieros en términos mundiales. Sirve como "escaneador" de información mundial, "polinizador" de know how de punta de las mejores prácticas técnico-profesionales de su área y encabeza o lidera innovaciones que pueden ofrecer oportunidades y aplicaciones transnacionales.

A los anteriores se agrega el denominado "Gerente Corporativo", cuya función es integrar los distintos niveles de responsabilidad gerencial. Sirve como "inspirador" de los demás, busca y desarrolla los talentos gerenciales a nivel de negocios, países y funciones.

Sin perjuicio de lo descrito anteriormente, algunos antecedentes indican que resulta habitual encontrar ejecutivos débilmente preparados (y poco dispuestos) para

hacerse cargo de tareas profesionales en el extranjero. Un tercio de los que aceptan irse, volverían antes de cumplir el lapso de tiempo originalmente encomendado y de los que permanecen, la mitad presentarían un desempeño discutible.

Ello haría entendible que paulatinamente, la formación de ejecutivos en negocios internacionales se ha vuelto un tema de especial consideración académica y práctica en países como Chile, debido en gran medida a su avance en el proceso de internacionalización. Los programas de preparación pasan por revisar aspectos como la filosofía de la empresa, rol de la familia y la influencia del criterio de auto-referencia (interpretación de la realidad en función de su propio background solamente), entre otros, y sobre todo los efectos de la cultura y sus connotaciones en el lugar de trabajo (no excluyendo el entorno social).

Se ha requerido que los programas de formación le otorguen singular importancia a desarrollar habilidades de sensibilidad y flexibilidad ante su influencia, sin perjuicio de que consideren los factores de tipo técnico.

Sin embargo, también la experiencia indicaría que un individuo asignado a una tarea de los negocios internacionales, debe ser ante todo un muy buen ejecutivo. Una cosa (la formación internacional) no supe

a la otra (su nivel profesional).

**Medición de Riesgo**

Este es quizá uno de los aspectos en que, para empresas chilenas, ha quedado más claramente evidenciada la necesidad de introducir cambios en la forma de medir y evaluar el riesgo que emana de la realización de negocios con otros países.

Algunos acontecimientos ocurridos últimamente así lo confirman, como es lo relativo al gas argentino y las eventuales condicionantes comerciales emanadas del gobierno boliviano. Todos generan algún grado de incertidumbre (y riesgo) para las empresas relacionadas directa o indirectamente con los temas.

Sin duda, lo ideal es poder anticipar o prever de alguna forma estas contingencias y estar preparado para enfrentarlas o amortiguarlas. Nos podemos preguntar si las empresas involucradas (y el gobierno) tienen forma de anticipar lo que podría ocurrir (por ejemplo el de un recorte en el suministro de gas por una decisión administrativa foránea) y de si se pueden tomar medidas antes de que el problema se haga sentir o se transforme en insuperable. En otras palabras, se trata de si "alguien" tiene alguna medida del riesgo que se cierne sobre el funcionamiento de un negocio.

Siempre es posible que algo se sepa o que existan señales que apunten en la dirección del problema que preocupa, e incluso, es posible que se tenga acceso a alguna medición global del riesgo que representa para un inversionista el hacer negocios en o con residentes de otro país.

De hecho, indicadores como el Standard & Poor's y el Moody's ya hace bastante tiempo que indican a varios países del cono sur como de riesgo significativo. Pero, ¿es esto útil para dimensionar el riesgo empresarial u operacional del que estamos hablando?

Ha quedado claro que no, principalmente porque el sentido y propósito de este tipo de indicadores es otro. En general, miden la probabilidad de que una obligación financiera se pague y no para un inversionista de Chile en particular, sino que para uno de cualquier parte del mundo. En esencia, son indicadores multilaterales. Les sirven a todos y les sirven a nadie a la vez, dependiendo de la forma y grado de

relación que exista entre los involucrados. Lo anterior lleva a considerar que, para medir el riesgo de negocios con países específicos, se requiere una nueva generación de indicadores, de mayor focalización, empresariales y dirigidos a contemplar aspectos que se relacionan más directamente con las interconexiones entre los países (y empresas) que afectan los negocios y que más que generar una apreciación para todos (multilateral), sea más bien para algunos (bilateral).

La realidad indicaría que el riesgo que enfrenta una empresa originaria de un determinado país (chilena por ejemplo), que hace negocios en otro (Bolivia por ejemplo), no sería el mismo que tendría la de un tercero (Brasil por ejemplo). Sus relaciones históricas, simpatías, conflictos pasados, frustraciones colectivas, cultura empresarial, corrupción comercial, apego al derecho, experiencias empresariales, etc., pueden hacer una tremenda diferencia en los resultados, e incluso, en los caminos de solución para un determinado conflicto; éstas son cuestiones eminentemente bilaterales.

Además, la nueva etapa por la que atraviesa la internacionalización de las empresas chilenas, hace imprescindible contar con instrumentos de medición de riesgo empresarial más efectivos, que idealmente midan los aspectos señalados. Más aún, para su importancia, cabe tener presente que el efecto de los problemas a detectar, no es sólo de empresas, sino que también incide en otros incumbentes ("takeholders") nacionales (clientes, trabajadores, gobierno, proveedoras, etc.).

#### Comentario Final

Probablemente los temas incluidos aquí, en alguna medida ayudan a generar una visión un poco más actualizada de la siempre desafiante esfera de los negocios internacionales, no obstante, se debe tener claro que se trata sólo de algunas pocas materias que el autor ha ido abordando en el último tiempo, quedando muchas otras por considerar. Sólo téngase en cuenta que estamos en un contexto de tal movimiento, que las respuestas de hoy serán básicamente, las fuentes de críticas y referencias para los asuntos que vienen más adelante.