

POSICIONAMIENTO GEOGRÁFICO

Las empresas más grandes del mundo están en continuo cambio. Nuevas presiones han transformado globalmente el juego de la competencia, y ha sido necesario replantear las estrategias internacionales. Las nuevas estrategias, a su vez, han planteado cuestiones acerca de cómo de adecuadas son las estructuras organizativas y los procesos para gestionar operaciones en todo el mundo.

Incluso en determinadas industrias, las compañías que operan por todo el mundo han desarrollado muy diferentes respuestas estratégicas y organizativas ante los cambios en su entorno. Mientras unos pocos competidores han prosperado aprovechándose de la confusión del entorno, otros muchos simplemente sobreviven luchando para ajustarse a las complicadas, y a menudo contradictorias, demandas. Algunas compañías mundiales grandes y bien establecidas se han visto forzadas a soportar cuantiosas pérdidas, o incluso a abandonar los negocios.

También se están produciendo cambios importantes en el equilibrio del poder económico. Taiwán, una pequeña isla sin recursos naturales, poseía en 1995 la segunda acumulación de capitales del mundo. China se está convirtiendo ya en un gran mercado automotor, donde la Volkswagen de Alemania y la Toyota de Japón luchan duramente por el liderazgo. En Singapur se encuentra situado el mayor productor mundial de aire acondicionado. Los fabricantes más grandes del mundo de chips de microcircuitos estándar están en Corea y Taiwán.

A lo largo de este capítulo se van a presentar los aspectos más importantes que tienen relación con el posicionamiento geográfico empresarial, como son: las diferentes estrategias internacionales que se pueden desarrollar, el papel que desarrollan las ciudades y los países, la importancia de los nuevos países industrializados, la tendencia hacia las compañías transnacionales, el factor clave de la infotecnología...

ÍNDICE

1. **Introducción**
2. **La descentralización productiva y la nueva división internacional del trabajo**
3. **Razones para la internacionalización**
4. **El campo de juego de los negocios globales**
5. **Estructuras y estrategias de las empresas globales**
 - 5.1. **Estrategia multinacional**
 - 5.2. **Estrategia global**
 - 5.3. **Estrategia internacional**
 - 5.4. **Estrategia transnacional**
6. **Hacia una transnacional**
7. **Sistemas internacionales de información**
8. **Competir a través del posicionamiento geográfico**
9. **Acción de la gestión**
10. **Resumen**
11. **Comentarios bibliográficos**

1. INTRODUCCIÓN

Cada día que pasa los negocios se hacen más globales. Las compañías puramente nacionales con volúmenes de ventas de cientos de millones de dólares parecen tener sus días contados. Su futuro más probable será su adquisición por parte de una compañía extranjera o de una transnacional americana.

Según P. Keen (1991), los dos catalizadores fundamentales de la globalización han sido: el desafío del Lejano Oriente en cada uno de los negocios norteamericanos, y la formación de la Unión Europea. Estos dos factores han originado el comienzo de un proceso de operaciones transfronterizas que parece no tener fin.

La infotecnología representa un papel en este nuevo escenario que resulta fundamental¹. Hoy en día la mayor parte de los trabajos en los países industrializados depende de las telecomunicaciones y los ordenadores. Los nuevos gastos en los que están incurriendo las empresas para incorporarlos a sus negocios están suponiendo el movimiento de centenares de miles de millones de dólares. Las telecomunicaciones están pasando a constituir el principal recurso nacional. Las adquisiciones, importaciones, licencias y contratos en este campo constituyen mucho más que simples aspectos de negocios, llegando también a existir en ellas intereses políticos.

Muchos países, con Japón y algunos europeos a la cabeza, han abierto sus fronteras a proveedores extranjeros ofreciéndoles la posibilidad de participar en grandes proyectos de telecomunicaciones; y al mismo tiempo, tienen también mucho interés en

¹ Véase Capítulo 8: Entender la IT como factor estratégico.

colaborar en proyectos fuera de sus fronteras. Los intereses que se están generando son enormes.

A principios de los noventa, algún estudioso de la economía mundial afirmó que la única parte del mundo que tenía importancia era la denominada “tríada”: los países desarrollados de América del Norte y Europa occidental, además de Japón. Según esto, no era necesario prestar demasiada atención al mundo en desarrollo, ya que las decisiones se tomarían en los países pertenecientes a la tríada y éstos serían también los únicos mercados verdaderamente importantes. Esto, a pesar de que durante algún tiempo pareció ser una perspectiva bastante realista, ha resultado ser erróneo. Hoy en día no existe un centro de la economía mundial, ésta se ha vuelto multicéntrica. La causa principal de esta situación ha sido el crecimiento explosivo de la zona costera china y el rápido desarrollo de otros países del sureste asiático: Corea, Tailandia, Malasia, Indonesia y Filipinas. Durante 1989, cuatro ciudades asiáticas: Tokio, Seúl, Singapur y Taipei se gastaron en conjunto 30.000 millones de dólares en equipos de conmutación de telecomunicaciones, lo que supuso cerca de una tercera parte del total mundial. En América Latina se ha producido un desarrollo similar, encabezado por México.

2. LA DESCENTRALIZACIÓN PRODUCTIVA Y LA NUEVA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

Un factor clave en el proceso de reestructuración de las economías industrializadas en los últimos veinte años ha sido la descentralización de la producción hacia áreas geográficas con costes de producción más bajos, como consecuencia de las facilidades ofrecidas por las nuevas tecnologías de telecomunicaciones, de transporte y de fabricación flexible. La industria del automóvil y la electrónica constituyen los más claros ejemplos de esta “cadena mundial de montaje” y son las que aportaron la base empírica para el éxito de la teoría económica conocida como “la nueva división internacional del trabajo”.

CASO PRÁCTICO: Descentralización del trabajo

La compañía de seguros de vida más grande de Estados Unidos, Metropolitan Life, instalada en Nueva York, todos los días envía por vía aérea a Irlanda las solicitudes de pago de seguros presentadas por los herederos de los titulares de las pólizas. Es un vuelo de seis horas. El avión sale de Nueva York a las siete de la tarde y, dada la diferencia horaria, llega a las seis de la mañana siguiente. A las ocho, el personal irlandés ya trabaja en las solicitudes. Irlanda tiene el índice de desocupación más elevado de Europa y un excelente sistema escolar, de modo que hay una notable oferta de personas bien preparadas para procesar las solicitudes de pago de las pólizas. A las cinco de la tarde, hora de Irlanda –mediodía en Nueva York-, las solicitudes ya han sido procesadas y los cheques firmados y metidos en sobres con la dirección del beneficiario estadounidense. A las seis de la tarde se embarcan en el avión. Seis horas después están de vuelta en Nueva York, donde son las seis de la tarde; a las siete se despachan en vuelos nocturnos hacia sus destinos finales. Los herederos de los tenedores de pólizas fallecidos reciben sus cheques a la mañana siguiente.

Extraído de Drucker, P. e I. Nakauchi, 1998

Las compañías multinacionales, según esta teoría, situarían cada vez más su producción en la periferia del sistema capitalista, para librarse de los altos salarios y los controles sociales impuestos por los sindicatos y por gobiernos democráticos sensibles a la opinión pública. Este proceso debía conducir a una nueva división internacional del trabajo, en la que los servicios avanzados y las industrias de tecnología se mantendrían en los países centrales, mientras que la manufactura tradicional se localizaría preferentemente en los nuevos países industrializados, en los que tendría lugar una industrialización dependiente, con un alto coste social y medioambiental.

Este modelo de localización se siguió en la descentralización productiva de las compañías electrónicas americanas en Asia, de las fábricas automovilísticas americanas a México, de las empresas europeas o norteamericanas productoras de bienes de consumo hacia América Latina y, más tarde, de las empresas japonesas descentralizadas en el Este y Sudeste de Asia. Las nuevas tecnologías han desarrollado un papel importante en este proceso. En primer lugar, hicieron materialmente posible fraccionar espacialmente la producción manteniendo la unidad de gestión de la empresa. Además la fuerte diferenciación de la mano de obra en las nuevas condiciones tecnológicas, entre ingenieros y técnicos por un lado y trabajadores de montaje por otro, hizo posible y aconsejable diferenciar la localización de las distintas funciones de producción: diseño e investigación, fabricación y montaje.

En la década de los ochenta, con el rápido desarrollo de la automatización, se redujeron considerablemente los costes de trabajo poco cualificado dentro de los costes totales de producción, de manera que las tareas rutinarias de fabricación podían ser realizadas por cadenas automatizadas cercanas a los centros de innovación tecnológica-industrial en los países avanzados. Esto hizo que surgieran voces que pronosticaban la “vuelta al Norte” de las empresas descentralizadas, invirtiendo así las tendencias de la “nueva división internacional del trabajo”. Sin embargo, la experiencia empírica no apoya dicha tesis, con la excepción de algunos casos aislados. En realidad se ha producido una segunda oleada de descentralización de empresas americanas y japonesas hacia nuevos países asiáticos, concretamente Tailandia, Malasia y Filipinas, además de mantener sus instalaciones en Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong, y de reforzar las inversiones directas en Europa. De la misma manera, las empresas europeas han aumentado sus inversiones directas en el sudeste Asiático (en particular en Singapur) y desarrollan un papel cada vez más importante en la producción industrial en Estados Unidos. Son varios los factores que, según M. Castells (1990), explican la persistencia de esta descentralización productiva en las nuevas condiciones tecnológicas:

1. Según argumenta Dieter Ernst, uno de los principales expertos mundiales del tema: “Cualquier cambio en el actual modelo de fabricación y de suministros industriales conllevaría altos costes, debido a la necesidad de cerrar fábricas, reorganizar el aprovisionamiento y las redes de mercado, y en la pérdida de las ganancias que se podrían obtener de una presencia internacional acentuada. Así, la movilidad del capital invertido en las fases anteriores de industrialización de la industria electrónica será muy inferior a la esperada”.
2. Son muchos los países, especialmente los asiáticos, que resultan ser localizaciones atractivas no sólo en términos de bajos costes laborales, sino

también por el apoyo de los gobiernos a las empresas, de la legislación flexible y de los incentivos fiscales².

3. Los lugares de producción actuales pueden incrementar su nivel tecnológico, su capacidad de investigación y la calidad y cantidad de sus ingenieros y técnicos. Así, la calidad de los ingenieros electrónicos en Singapur o en Irlanda es un elemento clave en el factor que sí parece determinante en la localización de la nueva industria: la cantidad, calidad y menor coste comparativo de la mano de obra altamente cualificada. Por tanto, se están automatizando fábricas pero normalmente en los mismos lugares en donde se realizó la descentralización, como es el caso en Singapur y Escocia. No obstante, esta profundización de la localización de las nuevas industrias sólo se produce en áreas que cuentan con una buena infraestructura en telecomunicaciones y transporte aéreo.
4. Las compañías japonesas buscando una diversificación de sus plataformas exportadoras entraron de lleno en la segunda mitad de los ochenta en la estrategia de descentralización productiva, con lo que está teniendo lugar un incremento extraordinario de dicho modelo de localización, dada la potencia de la industria japonesa y los altos excedentes acumulados por la misma durante un largo período.
5. Parece que uno de los supuestos centrales de la “nueva división internacional del trabajo” y de “la relocalización en el Norte” es falso. Se trata del hecho de suponer que la utilización de trabajo barato en los países del Tercer Mundo no permite introducir nuevas tecnologías en la industria. De diversos estudios realizados acerca de este tema, se concluye que la tendencia creciente a la automatización no revierte el proceso de descentralización productiva, sino que proporciona un mayor número de opciones a las empresas, combinando criterios de localización basados, simultáneamente, en costes de producción, calidad de la producción y accesibilidad a mercados importantes. Lo que se produce es, al mismo tiempo, una continuación del proceso de descentralización productiva, pero con una acentuación del papel de los complejos de producción ya existentes y un nuevo énfasis del acceso a los mercados de expansión, en particular en Europa y en Asia industrializada.

Por otro lado, en contra de las tesis de la escuela de “la nueva división internacional del trabajo”, el proceso de descentralización productiva no se limita a las operaciones rutinarias, ni depende de los bajos costes salariales. La penetración de mercados es cada vez más importante, realzando la importancia del posicionamiento en el interior de los países de la OCDE. Al mismo tiempo, la industrialización periférica puede incrementar su nivel tecnológico, ganando posiciones en la jerarquía productiva mundial. Sin embargo, dicho dinamismo depende de la capacidad de cada país para desarrollar su infraestructura tecnológica, en particular en términos de la calidad de la fuerza de trabajo cualificada y debido al buen nivel general de educación. La diferenciación importante no se establece tanto entre los países que llevan a cabo tareas cualificadas y aquellos que proceden al montaje de piezas, sino entre aquellos países integrados en la estructura productiva organizada a escala mundial y aquellos otros cuya infraestructura tecnológica no les permite competir, por muy bajo que sea el nivel de sus

² Véase Capítulo 2: Fuerzas indirectas.

salarios. En este sentido fundamental, la “nueva división internacional del trabajo” de hace dos décadas se ha hecho “vieja” hoy día, en la medida en que lo que aparece como estratégicamente importante es la capacidad de asimilación y utilización de nuevas tecnologías como instrumentos de competitividad en una economía mundial interdependiente.

3. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La decisión de internacionalizarse o no, puede suponer un amplio abanico de posibilidades si se aborda con éxito, pero también supone la adopción de unos importantes riesgos al salirse la empresa de su ámbito geográfico natural y conocido en el que tradicionalmente ha desarrollado su actividad.

Los motivos que pueden llevar a una empresa a desarrollar una estrategia de internacionalización son los siguientes:

- La primera de las razones puede tener un componente económico que tenga como objetivo la reducción de costes empresariales. En estos casos, las empresas llevan parte de sus actividades a otros países porque encuentran en ellos reducciones en los costes de las materias primas que necesitan, de la mano de obra, de los recursos financieros o de las cargas fiscales. Este fenómeno de trasladar una parte de las actividades productivas a otros países donde los recursos son más baratos ha recibido el nombre de “deslocalización”. Este factor de internacionalización está disminuyendo su importancia, debido a la reducción que se ha producido de los costes salariales, que han pasado de ser de un 40% de los costes operativos hace treinta años, a ser menores del 15% en la mayoría de los casos. Esta drástica reducción tiene su origen en los importantes avances tecnológicos de los últimos tiempos.

CASO PRÁCTICO: La “deslocalización”

Derbi, que es el único fabricante español de motocicletas, ha decidido instalar una fábrica en Malasia donde encuentra menores costes operativos, como la única manera de poder afrontar la crisis de ventas y financiera que tiene la empresa.

Chupa-Chups ha trasladado su planta productiva que tenía en Elche a Eslovenia, debido a los costes considerablemente más bajos en aquella región, así como por considerar la zona como un mercado con un gran potencial de crecimiento.

Marcial Ucin justificó la conveniencia de instalar su nueva acería en Bayona (Francia) porque los costes de electricidad y de chatarra son más baratos que en España, así como los terrenos ofrecidos por las autoridades francesas y el mejor acceso al puerto.

Pulligan explicó que su inversión en instalaciones productivas en Marruecos, fue debida a que el coste del producto fabricado en este país era un 40% inferior al obtenido en España, incluidos los costes de transporte.

Navas, J. E. y L. A. Guerras, 1996

- El segundo motivo se puede considerar como técnico, al tener como objetivo alcanzar un tamaño mínimo eficiente para producir. Existen sectores en los que el tamaño óptimo difícilmente se puede conseguir atendiendo sólo al mercado nacional, por lo que las empresas buscan en otros países el volumen de ventas necesario para alcanzar dicho tamaño óptimo.
- La tercera razón se puede encontrar en la propia evolución del mercado. Cuando el mercado actual de la empresa se comienza a estancar entrando en su fase de madurez, es muy difícil encontrar posibilidades de crecimiento sostenido en el mismo. Una posible solución es entrar en nuevos negocios –estrategia de diversificación- o la búsqueda de nuevos mercados geográficos en países cuyo mercado aún se encuentra en una etapa inicial o de crecimiento –desarrollo de mercados geográficos. Según P. Drucker, los empresarios deben considerar el traslado de la producción al exterior primordialmente como una manera de establecerse en los mercados externos y no como una forma de abastecer su propio mercado interno. La creencia de que la producción de las nuevas plantas reemplaza en realidad a la producción nacional y que se exportará al país desarrollado es, en el mejor de los casos, una verdad parcial. Al principio, en efecto, puede ser verdad, como ocurrió en el caso de la industria japonesa de bienes de consumo electrónicos a principios de los noventa, cuando Sony y Matsushita trasladaron por primera vez algunas plantas a países de salarios bajos. Pero en un corto período –de tres a cinco años-, estas fábricas aprovisionan de manera creciente a los mercados locales. Crean nuevos mercados en vez de reemplazar la producción en el de su país origen.
- Otro motivo del proceso de internacionalización es el aprovechamiento de los recursos creados en otros países. Dentro de estos recursos creados se puede diferenciar entre factores genéricos y específicos. En el caso de los primeros se incluyen las infraestructuras, la disponibilidad de suelo y naves industriales, así como el clima de inversión y la estabilidad macroeconómica del país. Como factores específicos, que claramente tienen el carácter de activos estratégicos, consideramos el capital humano³, los derechos de propiedad industrial (patentes y marcas), la tecnología y las capacidades empresariales existentes.
- Es probable que la razón más poderosa para la internacionalización se encuentre en las mismas características de la industria en la que se opera. Son muchos los sectores de la economía que están abriendo sus puertas a la competencia internacional en muchos países, es lo que se denomina proceso de globalización⁴ de los mercados. Ante esta situación, las empresas ya no pueden plantearse si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno. De la manera de responder la empresa a esta cuestión dependerá que sepa aprovechar las oportunidades de un mercado global o que no pueda evitar las amenazas que toda economía abierta supone para las empresas que no saben adaptarse al nuevo entorno.

³ Véase Capítulo 14: Capital intelectual. El activo intangible del conocimiento.

⁴ Véase Capítulo 3: Globalización.

4. EL CAMPO DE JUEGO DE LOS NEGOCIOS GLOBALES

Según Porter, la competencia internacional puede variar ampliamente dependiendo de la rama industrial a la que pertenezca la empresa, oscilando desde lo que se denominan industrias globales a lo que se conoce como industrias multipaís.

Una industria es multipaís cuando la competencia en un país es diferente de la competencia en otros países. Se trata de una industria internacional compuesta por una serie de industrias nacionales en las que las empresas pueden competir de forma autónoma en un país en relación a otros, porque las ventajas competitivas son específicas país a país.

Por el contrario, se dice que una industria es global cuando la posición competitiva de una empresa en un país se ve afectada significativamente por la posición competitiva en otros países y viceversa. Está formada por un conjunto de industrias interiores relacionadas en las que los competidores se enfrentan unos a otros sobre bases internacionales.

La tendencia actual es hacia las industrias globales, como refleja el hecho de que a partir de finales de los años ochenta las compañías europeas han comprado a un ritmo acelerado en Estados Unidos y viceversa. Las compañías japonesas, por motivos estratégicos, se están viendo obligadas a establecer grandes instalaciones de fabricación en Europa, por miedo a una “Europa-fortaleza”. En Inglaterra, por ejemplo, en 1972 sólo había una fábrica japonesa, cuando hoy en día hay más de cien.

La creación del Mercado Único de la Unión Europea originó en toda ella una agresiva política transnacional de adquisiciones y fusiones, que se extendió a otros países que no pertenecían a ella, como Estados Unidos, Suecia, Finlandia y Suiza. La actividad dentro del Mercado Común ha sido particularmente intensa. Durante el primer trimestre de 1989, los británicos se hicieron con 80 compañías de la Unión Europea por un total de 1.250 millones de dólares, seguidos muy de cerca por Estados Unidos, Italia, Francia y Suecia. La mayor parte de este flujo comercial transfronterizo lo llevan a cabo pequeñas y medianas compañías.

Alemania a pesar de tener una de las economías más fuertes de Europa ha participado relativamente poco en este mercado transfronterizo. Algo similar ocurre con Japón, que tampoco ha participado tanto como le correspondería en este juego de las adquisiciones. Ante el temor del bloqueo por parte de Europa, las compañías japonesas han modificado su forma de manejar sus filiales extranjeras, tratando de dotarlas de un cierto grado de autonomía.

El gran éxito de las estrategias exportadoras ha originado tendencias proteccionistas que pueden cambiar el panorama de la economía mundial. La entrada de nuevos actores competitivos en la economía mundial ha originado tendencias proteccionistas en Europa y Estados Unidos, mientras que Japón continúa, en la práctica, manteniendo una serie de barreras directas e indirectas en sectores claves de su mercado, el segundo mercado del mundo en cuanto a fronteras nacionales.

Los Tigres Asiáticos (Hong Kong, Singapur, Taiwán y Corea del Sur) se preocuparon por la posibilidad de que sus economías de exportación intensiva fueran

bloqueadas por la Unión si no decidían introducirse en sus fronteras y participar como nuevos jugadores en Europa. Asimismo, se dieron cuenta de la importancia de la IT en la gestión de los transportes comerciales internacionales. Singapur es líder mundial en intercambio electrónico de datos y, junto con Taiwán, ha preparado una buena oferta de jóvenes trabajadores en IT.

El fantasma del proteccionismo ha llevado a los nuevos países industrializados a un conjunto de estrategias que son indicativas de la nueva situación de la economía mundial:

- Una primera estrategia consiste en invertir cada vez más en las economías de la OCDE. Existen gran cantidad de inversiones importantes de Taiwán, Corea y Hong Kong en la industria textil del Sur de los Estados Unidos, de Portugal, de Irlanda y del Reino Unido, en una irónica reversión del flujo histórico de capitales. Gran cantidad de empresas taiwanesas se implantan en Silicon Valley con el propósito de captar tecnología y penetrar en nuevos mercados. La industria coreana del automóvil ha localizado fábricas enteras en Canadá y en Estados Unidos, siguiendo de cerca el camino marcado por los fabricantes japoneses.
- Otra estrategia para los nuevos países industrializados consiste en establecer redes de subcontratación con países de menores costes relativos, con el fin de poder disminuir más sus precios en los mercados internacionales. Además, el diversificar el origen de sus exportaciones les hace tener aliados para lograr frenar las tendencias al proteccionismo en la OCDE.
- La tercera línea competitiva se basa en elevar el nivel tecnológico de sus empresas, tanto en los procesos como en los productos, compitiendo así en los mercados internacionales a la vez en términos de precios y en términos de calidad. Esto resulta particularmente claro en lo que se refiere a las empresas coreanas, que han realizado un extraordinario desarrollo tecnológico desde los ochenta, concretamente en microelectrónica, informática y electrónica de consumo, amenazando incluso la supremacía japonesa en la gama baja de estos productos.
- Por último, los nuevos países industrializados han empezado a utilizar la expansión de su mercado interno como motor de crecimiento. Corea del Sur y Taiwán son dos claros ejemplos, los cuales han comenzado grandes programas de infraestructura, vivienda y servicios sociales, al mismo tiempo para hacer la economía menos dependiente de la exportación y para empezar a hacer frente a algunas de las demandas sociales que se han generado tras años de prioridad absoluta dado el crecimiento y las ganancias empresariales debidas a las exportaciones.

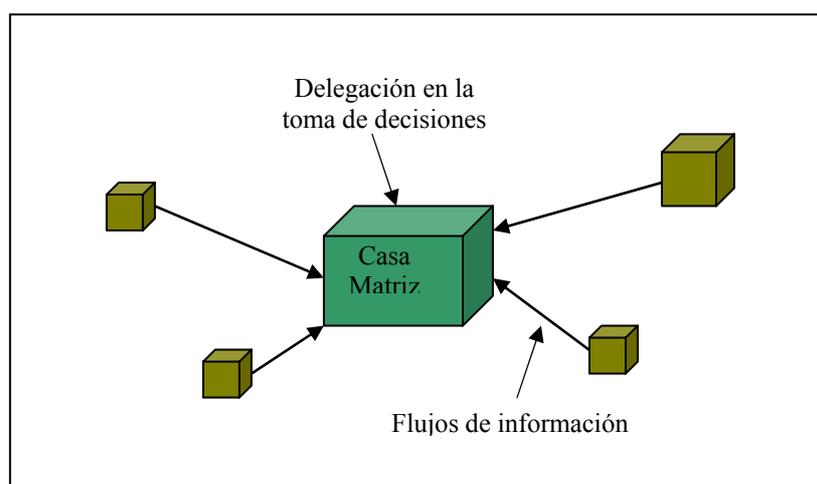
5. ESTRUCTURAS Y ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS GLOBALES

La globalización de los negocios hace necesario que se modifique la organización; se necesita también la globalización de la organización. Los beneficios

que se derivan de la globalización no proceden de las actividades de la empresa en cada uno de los países independientemente, sino de la manera en que las actividades de la cadena de valor conjunta o global son desarrolladas por la empresa en todos y cada uno de los países, y es por ello que muchas empresas están incorporando nuevas tecnologías de la información para cambiar y flexibilizar los procedimientos de coordinación, control, gestión, producción y distribución⁵.

5.1. Estrategia multinacional

La compañía multinacional está compuesta por unidades nacionales y regionales relativamente independientes, a las que la gestión corporativa únicamente impone determinados requisitos para la comunidad mundial en procesos y operaciones clave. La estrategia multinacional es la que llevan a cabo empresas que, siendo globales, pretenden adaptarse a las necesidades locales de los países en los que ofrecen sus productos, existiendo por tanto una baja estandarización. Esta estrategia precisa de un fuerte grado de descentralización y delegación en la toma de decisiones de manera que se consiga la mejor adaptación posible al mercado local. En estas empresas existe una nacionalidad “dominante”, la de la compañía matriz, que es importante porque probablemente la mayoría de los accionistas de la casa matriz compartan esta nacionalidad y porque la inversión privada de una multinacional se considera como inversión del país en donde esté situada la casa matriz. Este tipo de empresa es el que ha sido adoptado por la mayor parte de empresas americanas y europeas que comenzaron su expansión antes de la Segunda Guerra Mundial.



Estrategia multinacional, con estructura organizativa descentralizada
P. Mateos-Aparicio, 1998, p.45

Estas compañías, más que poseer un negocio internacional, se puede decir que disponen de una cartera de inversiones en el extranjero, dada la fuerte delegación de autoridad existente debido a la necesidad de aproximación al cliente final. Por esta razón, la coordinación y el control se realizan a través de relaciones interpersonales entre la casa matriz y los gerentes de las subsidiarias, más que mediante reglas escritas o estructuras formales. Aquí la planificación sólo tiene por objeto garantizar la coordinación suficiente para satisfacer las necesidades internacionales de comunicación

⁵ Véase Capítulo 12: Teoría de la estrategia-estructura.

y control, sin llegar a entrar en una planificación global. Esto permite a los gerentes de las subsidiarias trabajar con más autonomía, aunque bien es cierto que existen fuertes flujos de información que permiten a la casa matriz saber en todo instante la situación de los negocios. En este aspecto adquiere gran importancia la infotecnología, cuya gestión normalmente es local, salvo en las redes de telecomunicaciones internacionales compartidas.

Se está demostrando que las compañías multinacionales, que tienen su origen en una época menos frenética, no son efectivas en la situación actual, caracterizada por mercados y operaciones muy interdependientes, ya que fracasa ante la velocidad de los cambios y las presiones competitivas internacionales. Estas compañías han tenido muchas dificultades para adaptar las antiguas multinacionales a la nueva situación existente. Los resultados obtenidos de los nuevos mecanismos de coordinación, que pretendían solucionar la nueva problemática, fueron negativos. La urgente necesidad de una colaboración más amplia requería mayores cambios en planificación y control, y consiguientemente en los flujos de comunicación e información. Debido al acortamiento de las distancias entre países, fue necesario construir nuevas autopistas de telecomunicaciones que fueran capaces de ofrecer una comunicación fácil, rápida y efectiva.

Para que una planificación avanzada tenga éxito en un entorno de fabricación regional o central y distribución local de ciclos más cortos, se requieren sistemas de información adecuados y capacidad de telecomunicaciones que transmitan la información de un campo a otro. En este contexto, el modelo de compañía multinacional tradicional resulta obsoleto.

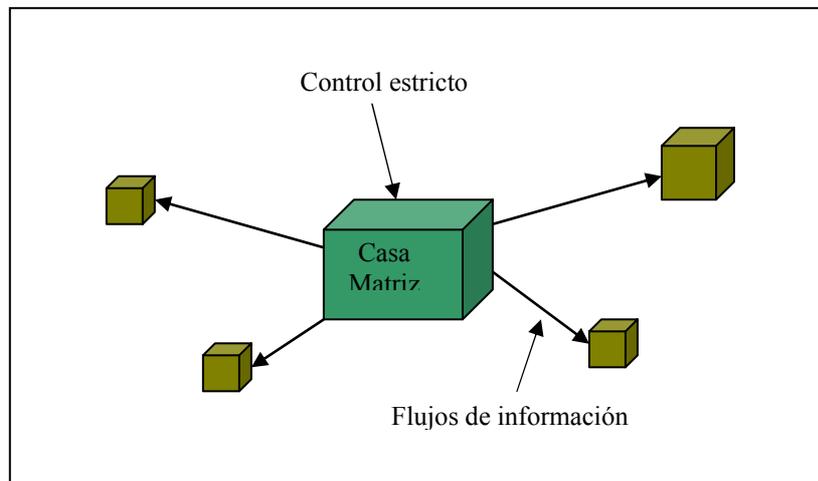
5.2. La estrategia global

Con esta estrategia, la empresa persigue obtener ventajas en costes mediante la estandarización de los productos, que permite una reducción de los costes de producción y, por tanto, la posibilidad de ofrecer productos a precios más reducidos que la competencia. Se basa en un control más centralizado en lo que respecta a las actividades de diseño, marketing, producción, e investigación y desarrollo, existiendo un flujo unidireccional desde la casa matriz a las subsidiarias de recursos, bienes e información. Las decisiones estratégicas genéricas para las operaciones en todo el mundo son adoptadas por la dirección general, siendo distribuidas a las subsidiarias en forma de normas y reglas escritas.

Esta estrategia implica también que las filiales nacionales son gestionadas sin ningún recurso activo, por lo que no tienen motivación ni habilidad para responder a las necesidades del mercado local. De la misma manera, la centralización de conocimientos y habilidades permite a la compañía global ser muy eficiente gestionando innovaciones. Puede crear nuevos procesos y productos a bajo coste y de forma acelerada. Pero los grupos centrales responsables de la innovación carecen a menudo de la comprensión adecuada de las necesidades de mercado y de las realidades de producción fuera de las fronteras del mercado matriz.

Incluso cuando son comprendidas las diversas necesidades locales, las respuestas centrales pueden ser inapropiadas debido a una especificación excesiva que intenta satisfacer todas las demandas, o a un gran compromiso que no satisface a

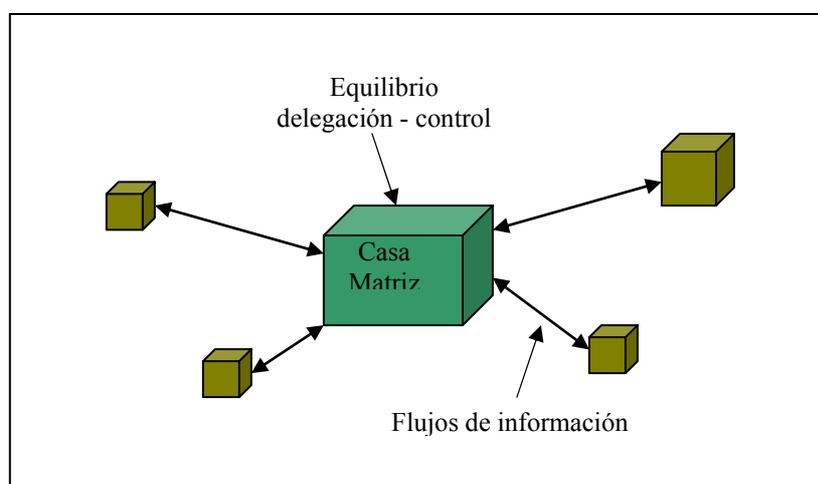
ninguna. La limitación de recursos y la estricta aplicación del rol de sus unidades extranjeras impide a la compañía la explotación de oportunidades de aprendizaje fuera de su propio entorno. Estos son problemas que una organización global no puede superar sin poner en peligro su baza principal: la eficiencia global.



Estrategia global, con estructura organizativa centralizada
P. Mateos-Aparicio, 1998, p.45

5.3 La estrategia internacional

En esta estrategia se requiere una mayor coordinación y control por parte de la casa matriz que en el caso de la estrategia multinacional, tratando de buscar un equilibrio entre la delegación de responsabilidades que se produce hacia las subsidiarias, con el fin de satisfacer las necesidades concretas de los mercados en los que se opera, y el mantenimiento del control por parte de la casa matriz. Es necesaria una buena tecnología que permita la transferencia de conocimientos e información a las subsidiarias, dada la delegación de responsabilidades a la que se ven sometidas. La compañía internacional es más capaz de impulsar las capacidades y conocimientos de la empresa matriz. Pero la configuración de sus recursos y sistemas operativos la hace menos eficiente que la compañía global y menos sensible que la empresa multinacional.

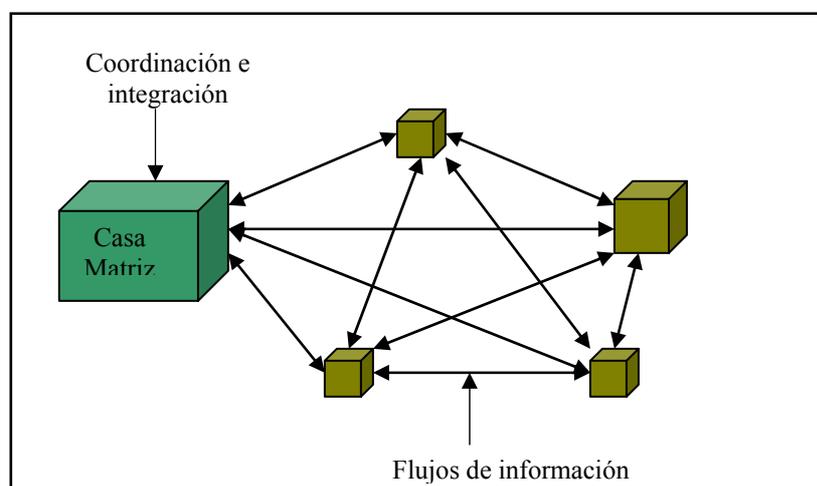


Estrategia internacional, con estructura organizativa coordinada
P. Mateos-Aparicio, 1998, p.46

5.4. La estrategia transnacional

En la compañía transnacional los países y regiones son como estados de un sistema federal. En este tipo de organizaciones, a pesar de que la casa matriz desarrolla funciones de control y de coordinación de las decisiones estratégicas, existen flujos entre las subsidiarias y entre éstas y la matriz, tanto de materias primas, como de personal, información y tecnología. Esta estrategia se corresponde con el lema “piensa globalmente y actúa localmente”. La gestión corporativa se encuentra estrechamente acoplada en múltiples áreas del negocio, como fabricación global, desarrollo del producto, coordinación de investigación y desarrollo y marketing.

En la compañía transnacional, a diferencia de la multinacional, los proyectos aparecen en cualquier lugar del sistema. Las compañías farmacéuticas más importantes tienen ahora laboratorios de investigación en cinco o seis países, en Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón y Suiza. Investigan siempre que disponen de investigadores científicos y producen siempre al dictado de la economía de fabricación. Una importante compañía farmacéutica produce y vende medicamentos en 164 países, aunque todos los trabajos de fermentación se realizan en la planta de Irlanda. La función del tesorero de una compañía transnacional es dirigir de manera centralizada los recursos financieros para todos los miembros del grupo, en vez de que la compañía británica gestione recursos en Londres, la alemana los gestione en Frankfurt, la americana en Nueva York y así sucesivamente. En una empresa transnacional la alta dirección no es la de la compañía matriz, incluso en el caso de que todos los directivos se localicen en el mismo país. Cada unidad, incluida la compañía matriz, tiene su propio “management” local. La alta dirección es transnacional, al igual que los planes de empresa de las compañías, las estrategias y las decisiones.



Estrategia transnacional, con estructura organizativa integrada
 P. Mateos-Aparicio, 1998, p.46

La palabra “transnacional” no va asociada a compañías gigantescas, cada vez son más las empresas de mediano e incluso pequeño tamaño que desarrollan sus actividades en más de uno o dos países. Esto se debe, en parte, a que actualmente les resulta muy fácil operar sin tener demasiado en cuenta las fronteras nacionales, pues a diferencia de las grandes compañías, son políticamente casi invisibles.

En este tipo de compañías la IT es un recurso que se debe coordinar a nivel mundial, lo que requiere una plataforma técnica común de telecomunicaciones, gestión de la información y otros muchos aspectos relacionados con la infotecnología. La estructura federal es una combinación flexible de sistemas federales y estatales, es decir, una mezcla compensada de centralización y descentralización. A la hora de justificar e implantar la plataforma transnacional de infotecnología⁶, que le confiere utilidad a la estructura y coordinación organizativas transnacionales, las compañías deben afrontar difíciles desafíos técnicos, reglamentarios, políticos y organizativos.

El desafío técnico se encuentra relacionado con la disponibilidad, las diferencias de los componentes y los costes de la tecnología en el mundo. En cuanto a las dificultades reglamentarias se tiene que: los legisladores suelen insistir en que las compañías utilicen proveedores de equipo nacionales, imponen grandes penalizaciones económicas a los negocios con el fin de subvencionar servicios al consumidor e impulsan unos determinados estándares técnicos mientras que bloquean otros. En el interior de la compañía, el reto está en establecer políticas y procedimientos de gestión eficaces, que garanticen que la coordinación internacional a través de la plataforma de IT no interfiere en la autonomía de las unidades nacionales. Por último, el desafío organizativo consiste en crear mecanismos que favorezcan la colaboración intercultural a través de la compañía.

La actual situación puede lograr que la plataforma transnacional de IT sea fuente de ventaja competitiva. No obstante, si la alta dirección no da prioridad al nivel de coordinación de infotecnología, la compañía sin duda se dirigirá hacia el camino de las operaciones multinacionales.

6. HACIA UNA TRANSNACIONAL

El camino de una compañía desde una base de operaciones multinacional a una plataforma transnacional no es una simple evolución; las empresas deben proponerse el cambio de una manera activa. Los directivos de la mayoría de las compañías que operan por todo el mundo reconocen la necesidad de alcanzar, simultáneamente, eficiencia global, sensibilidad nacional, y la habilidad de desarrollar y explotar los conocimientos mundialmente. Sin embargo, algunos consideran el objetivo inherentemente inalcanzable. Percibiendo contradicciones irreconciliables entre los tres objetivos, estos directivos optan por concentrarse en uno de ellos, al menos temporalmente. La compañía transnacional supera estas contradicciones.

Para alcanzar ventaja competitiva global, los costes e ingresos tienen que ser gestionados simultáneamente, eficiencia e innovación son importantes, y las innovaciones pueden surgir en distintas partes de la organización. En vez de centralizar o descentralizar activos, el modelo transnacional toma decisiones selectivas.

Durante los años ochenta, las empresas han pasado de ser multinacionales a transnacionales. La mayor parte de las grandes compañías americanas de las industrias más afectadas por las importaciones del extranjero lograron salvarse debido a los beneficios de sus filiales en otros países durante los años del dólar sobrevalorado. Éste es el caso, por ejemplo, de Ford Motor Company, cuya recuperación en el mercado

⁶ Véase Capítulo 8: Necesidad de una plataforma IT.

americano estuvo basada en productos y procesos desarrollados en Europa y por la filial japonesa de Ford, Mazda. Inversamente, Honda, el fabricante de automóviles japonés, está tratando de conseguir el liderazgo en el mercado japonés del automóvil mediante el envío a Japón de coches Honda de fabricación americana.

A pesar de que ya se está considerando el papel fundamental que lleva a cabo la infotecnología en el posicionamiento competitivo, no se puede decir que pase lo mismo con el posicionamiento geográfico. En este ambiente de negocios globales, la IT es un mecanismo esencial para la comunicación a través de las diferentes franjas horarias. La información, al ser moneda básica de coordinación, debe acomodarse a la velocidad del negocio. Por tanto, cualquier plan de negocio internacional que no vaya acompañado de un plan internacional de IT supone una contradicción en sí mismo. No obstante, son pocas las compañías que disponen de ese plan, debido principalmente a que las telecomunicaciones, que constituyen un elemento clave en el uso de la infotecnología, están sujetas a diferentes normativas y regulaciones en cada territorio.

CASO PRÁCTICO

Una compañía de fabricación anunció una estrategia de negocio basada en la fabricación y distribución a través de centros regionales. La compañía planea coordinar mundialmente las operaciones delegando en las distintas ubicaciones responsabilidad para las actividades claves. Francia va a ser el centro de ingeniería, Canadá el de investigación y desarrollo en el control de procesos y Estados Unidos el de desarrollo CAD/CAM. Las instalaciones de fabricación, manejadas hasta ahora por países, van a considerarse regionalmente.

La visión organizativa consiste en la coordinación a través de un mercado global, en donde cada país funciona como un único contribuyente. Sin embargo, la compañía carece de un proyecto internacional de IT; opera con una serie de redes que son muy eficientes en Estados Unidos y en algunos pequeños países de Europa y alquila otras redes de mediana velocidad a sus oficinas de Tokio y a su planta de fabricación en Taiwán.

¿Quién gestiona los enlaces atlánticos entre estados Unidos y Europa? ¿Quién coordina la plataforma transnacional de telecomunicaciones? ¿Qué sistemas de proceso compartido y bases de información se necesitan para coordinar fabricación, distribución, finanzas, ingeniería, desarrollo y marketing? ¿Dónde ubicar la “puerta de telecomunicaciones” con el Lejano Oriente?

Estas cuestiones no se han planteado, ni siquiera individualmente, a nivel de la alta dirección. El director de sistemas de información cree que esto le va a costar a la compañía una fortuna.

P. Keen, 1991, p.83

La efectividad de las decisiones acerca del posicionamiento geográfico depende en gran medida del proceso de gestión. En las compañías que fracasan en la implantación de una plataforma de IT, la alta dirección suele tener una visión de negocio, pero carece del apremiante mensaje de una plataforma de IT integrada. El resultado más normal suele ser la delegación de la planificación de la infotecnología en

el departamento de informática, sin hacer nada más para asegurar que el plan transnacional de IT encaje en el plan transnacional de negocio⁷.

La alta dirección suele preguntarse si la plataforma transnacional es un requisito para la salud competitiva y organizativa. Si la respuesta es negativa, la empresa puede minimizar razonablemente la extensión de su coordinación internacional y el conjunto de estándares, servicios y recursos compartidos. Pero si resulta algo esencial, la compañía tiene que replantearse todo el proceso de gestión de IT y actuar rápidamente. Según P. Keen (1991), se puede decir que la plataforma transnacional es esencial si la combinación de las siguientes cuatro condiciones representan necesidades operacionales o competitivas, o bien una oportunidad competitiva sustancial:

1. El negocio precisa un plan internacional de coordinación para fabricación, marketing, distribución y servicio. Poco a poco, la inversión en infotecnología mediante aplicaciones individuales, según se van necesitando, se convierte en una confusión geográfica y una pesadilla operacional.
2. La competición efectiva depende de la coordinación, en función del tiempo, a través de las fronteras nacionales. En caso de no producirse los retrasos originan disminución de ventas, pérdida de clientes y decisiones tardías.
3. Los principales competidores y clientes nacionales confían en los enlaces electrónicos. La empresa global que intente competir en cualquier territorio sin la capacidad del EDI (Electronic Data Interchange) tiene asegurada una posición de desventaja.
4. Los horarios en que se realizan las actividades básicas de negocio de una compañía sobrepasan las seis horas. La IT aquí también establece plazos de reacción. La plataforma transnacional facilita la competitividad, mientras que su ausencia la impide.

Por lo general, las unidades nacionales de una multinacional no son partidarias de la coordinación, sobre todo cuando viene impuesta centralizadamente por los gestores técnicos y el staff, que no comprenden las diferentes legislaciones de los distintos países y las restricciones que implican. Se necesitan razones apremiantes y una directiva clara de la alta dirección, para lograr convencer a las distintas unidades individuales a colaborar en la creación de la capacidad transnacional.

7. SISTEMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN

Muchos de los aspectos críticos relacionados con el posicionamiento geográfico a través de la infotecnología hacen referencia a las telecomunicaciones, pues es una tecnología que resulta fundamental para relacionar los diferentes horarios y eliminar las distancias físicas. La década de los ochenta trajo importantes cambios para la industria de las telecomunicaciones, remodelando sus características dominantes y sus imperativos estratégicos. Con el desarrollo simultáneo de una nueva generación tecnológica y de la regulación de la industria de telecomunicaciones en algunos de los mercados más grandes del mundo, la eficiencia a escala global se convirtió en necesaria

⁷ Véase Capítulo 8: El proceso de gestión.

y factible. Algunas compañías adujeron gastos que superan el billón de dólares para desarrollar sus productos de conmutación digital, y claramente, esos niveles de coste sólo podían ser mantenidos mediante una producción a escala global.

Al mismo tiempo, los gobiernos reconocieron la creciente importancia estratégica de la industria de telecomunicaciones. La convergencia entre ordenador y tecnologías de comunicación colocó el conmutador digital en el centro de la infraestructura de la información de un país, convirtiéndolo en un elemento de vital importancia para las compañías de telecomunicaciones que desearan ser sensibles a los requisitos de los gobiernos nacionales de todo el mundo.

La base de telecomunicaciones facilita la coordinación de las operaciones. Ésta a su vez ayuda a formar sistemas comunes de información en áreas específicas. Si una compañía lleva a cabo una estrategia global de fabricación, por ejemplo, pronto le surgirá la necesidad de disponer de sistemas de pedidos consistentes y funcionales. Estos sistemas difícilmente serán iguales, debido a las diferentes legislaciones fiscales y estructuras de los países, aunque al menos proporcionan un fondo de información compartida, facilitan el proceso transnacional y garantizan operaciones más correctas y fáciles; pudiendo ser realizados en un lugar y transferidos a otros con ligeras modificaciones, o elaborados por equipos transnacionales.

La revolución de las telecomunicaciones posibilita la rápida transferencia del trabajo a todo el mundo. Empresas como Cisco Systems Inc., Deutsche Bank, IBM Corp., Nortel Networks Ltd., o Tektronix transfieren trabajo a diferentes localidades de todo el mundo para beneficiarse de los tres cambios de turno del día. Se puede empezar un trabajo de programación en Silicon Valley y transferirlo a Bangalore, India, pues el final de una jornada laboral corresponde con el inicio de otra. Así se repite el proceso, transfiriendo el trabajo a Irlanda para el tercer cambio de turno del día. El proceso continúa hasta la terminación del producto.

El software es una de las mayores industrias internacionales, en la cual conviven muchos y poderosos participantes. En los últimos años se está generalizando la externalización⁸ del desarrollo de software en lugares de costes laborales menores, con programadores que envían su trabajo vía satélite para compilación y comprobación. Esta externalización de los equipos de desarrollo de software se puede interpretar, en cierta forma, como una manera de compensar el declive de la base formativa de algunos países. Bombay, Budapest, Singapur, Dublín y Tel Aviv, sólo pueden ser considerados como objetivos de oportunidad si la compañía puede enlazar electrónicamente con sus centros operativos.

La India, que ha realizado fuertes inversiones en comunicaciones vía satélite, ha logrado alcanzar en el 2001 una cuota de mercado del 24 % en sus exportaciones de software a la Unión Europea. Existen una serie de países como Israel, Hungría y México, que cuentan con una fuerza laboral técnica muy bien entrenada, pero con una economía débil y una base tecnológica muy limitada; lo cual los hace ser muy interesantes para las compañías de los países más ricos. La Europa del Este llegará a ser un “jugador de nicho” en el software. Hungría destaca en el campo de la formación científica y analítica de primera clase, y en el conocimiento de programación creativa.

⁸ Véase Capítulo 3: Externalización.

La gestión debe concienciarse de la importancia que tiene la IT en la ubicación de los negocios⁹. En las empresas que operan en diversos países deben tenerse muy en cuenta las diferencias en la regulación de las telecomunicaciones entre los distintos países. Son muchos los directivos que creen que las instalaciones nacionales de telecomunicaciones se pueden obtener rápidamente por la gran competencia existente entre proveedores. También piensan que no hay limitaciones importantes en la aplicación de servicios estándar de telecomunicaciones a otros componentes de su base de IT, y por ello dejan los detalles a su staff técnico. Todo esto dentro del nuevo contexto internacional supone una auténtica locura. Según P. Keen (1991), las realidades que se presentan a continuación son los axiomas del posicionamiento geográfico a través de la IT:

1. Una estrategia de negocio transnacional requiere una pareja capacidad transnacional de infotecnología¹⁰, tanto en términos de infraestructura tecnológica como de mecanismos organizativos de planificación y coordinación. Existe un pequeño impulso natural para crear esto, especialmente en un negocio diversificado y descentralizado. Este impulso ha de proceder de la gestión corporativa.
2. A pesar de la creciente tendencia global a la desregulación de las telecomunicaciones, quedarán muchos bloques nacionales que, desde el punto de vista de los negocios no son razonables. Puede ser ilegal, por ejemplo, registrar automáticamente las llamadas telefónicas a través de un conmutador de comunicaciones con el fin de conocer en detalle la facturación interna por el uso de la red de la compañía. Por estas circunstancias, en una estrategia global de telecomunicaciones debe existir un plan global, y no ser solamente una suma de estrategias locales.
3. La planificación e implantación coordinadas a través de fronteras nacionales amplían los límites de habilidad y buenas maneras. El personal de IT que ya tiene suficiente trabajo con solucionar las situaciones locales, se puede ver afectado seriamente si también tiene que dedicarse a resolver los problemas transnacionales.

Existen muchas incertidumbres en prácticamente todas las áreas de política de telecomunicaciones y tecnología. Algunos proveedores líderes de telecomunicaciones, altamente comprometidos con la competitividad, trabajan duramente para solucionar esta situación. El mundo de las telecomunicaciones internacionales se encuentra en un cambio continuo, sin que exista esperanza de equilibrio ni siquiera de reducción del ritmo de cambio, y todos los principales participantes en ellas se quieren asegurar de no quedar excluidos.

⁹ Véase Capítulo 8: Concienciación de la alta dirección.

¹⁰ Véase Capítulo 8: Necesidad de una plataforma IT.

8. COMPETIR A TRAVÉS DEL POSICIONAMIENTO GEOGRÁFICO

Han surgido nuevas tendencias en los negocios como consecuencia del impacto de la IT sobre el posicionamiento geográfico, como por ejemplo: que sea el trabajo el que vaya a las personas a través de la IT, la creación de centros regionales de experiencia y consolidación de operaciones mediante las telecomunicaciones, y que las decisiones acerca de dónde ubicar los centros de la empresa se basen en la calidad de los servicios de telecomunicaciones de esos lugares.

La teoría sugiere que la globalización de los mercados, las grandes mejoras en los transportes rápidos y las comunicaciones a gran velocidad deberían permitir a las empresas abastecerse en cualquier lugar y en cualquier momento. Sin embargo, M. Porter argumenta que la realidad es muy diferente. La teoría global no es capaz de explicar el enormemente alto índice de éxito de firmas especializadas en las mismas disciplinas que conviven en estrecha proximidad geográfica. M. Porter recurre a los cluster (racimos), masas críticas de industrias e instituciones ligadas entre sí en un lugar particular que disfrutan de un éxito competitivo inusual en un campo determinado. Algunos de los clusters más famosos son las empresas informáticas en Silicon Valley y la industria cinematográfica en Hollywood.

La cercanía de las organizaciones a estos centros –entre los que se incluyen a proveedores, instituciones académicas y organismos del gobierno- parece afectar a la competencia de tres formas generales:

1. La proximidad incrementa la productividad de las empresas de la región.
2. Marca la dirección y el ritmo de la innovación.
3. Estimula e incentiva la génesis de nuevos negocios dentro del cluster.

Según M. Porter, este fenómeno se puede explicar mejor por la noción de una comunidad muy entrelazada. Una comunidad en la que la cercanía geográfica, cultural e institucional confiere a los que están dentro de ella un acceso especial a las capacidades y a las ideas de todos los demás.

CASO PRÁCTICO: Localizaciones estratégicas

Oulu, Finlandia

Cuando se habla de alta tecnología hay que ir a Finlandia. Es la sede de Nokia, el fabricante de los teléfonos móviles más atractivos y estilizados del mercado. Se trata de un lugar muy frío, que no obstante, ha abandonado su imagen tradicional en el campo de los negocios. Actualmente exporta más electrónica que productos forestales. Sus habitantes tienen también más hosts de Internet per cápita que cualquier otro país. La región que tiene el rendimiento estrella en Finlandia es Oulu, cuya población se ha triplicado hasta los 110.000 habitantes desde que se creó su universidad tecnológica en 1959. Se trata de la mayor concentración de industrias y de conocimiento de la Europa del Norte. A orillas del Ártico, Oulu presume de la Oulu Technopolis, un parque tecnológico expresamente construido que alberga a 150 empresas y que empieza a ser lanzado al mercado bursátil.

Cambridge, Inglaterra

Es cierto que Cambridge ha sido popular desde hace tiempo, pero ahora se ha visto bendecida por el cercano Silicon Fen, el cual ha sido alabado, entre otras publicaciones, por el New York Times: “Esto no es Silicon Valley. El ritmo aquí no es tan frenético ni llamativo, y la gente desapruueba las exhibiciones de riqueza”. El área de Cambridge tiene un sólido pedigrí tecnológico. Fue la sede uno de los primeros parques científicos del Reino Unido y la conversión de Fen incluye a los Olivetti Research Laboratory y al Acom Computer Group. La mayor inversión fue, por supuesto, la fábrica de Microsoft de 80 millones de dólares.

Tel Aviv, Israel

Israel no era renombrado exactamente por sus capacidades en alta tecnología a principios de los años noventa –a pesar de tener una fuerza laboral muy bien formada y poco recursos naturales. Pero el gobierno israelí decidió poner dinero para apoyar a los emprendedores del país. Su capital riesgo proporcionó un impulso inicial rápido. El dinero comenzó a llegar a las nuevas empresas de alta tecnología desde dentro y desde fuera del país, antes de que transcurriera mucho tiempo: una inversión mínima inicial se ha convertido en una cantidad superior a los 500 millones de dólares de 1998. El resultado es Silicon Wadi –wadi significa valle-. El corazón del Wadi es Tel Aviv, donde sólo en Atidim Park tienen su sede 85 empresas de alta tecnología.

Hsinchu, Taiwán

El profesor Chong Ju Choi, señala a Taiwán como primer ejemplo de los centros de excelencia en las economías emergentes. El Hsinchu Science-Based Industrial Park, fundado en 1981, es el centro de alta tecnología de las industrias de electrónica e información de Taiwán. El parque es famoso por sus innovadores proyectos de investigación y desarrollo. Se fundó con fondos de un gobierno ilustrado taiwanés que le asignó 483 millones de dólares entre 1980 y 1995. “Hoy vale un tercio de Silicon Valley en términos de ingresos y beneficios. Hable con la gente de Silicon Valley y se dará cuenta de que las empresas americanas han estado dando trabajo en outsourcing a gran escala durante 20 años”, dice el profesor Choi.

Crainer, S. y D. Dearlove, 2001

Las ciudades y los gobiernos nacionales juegan un papel importante en el posicionamiento geográfico a través de la IT, ya que pueden adoptar dos posiciones totalmente opuestas: pueden favorecer activamente a las compañías que desarrollan una estrategia transnacional o por el contrario pueden bloquear esta estrategia. Muchos gestores no son conscientes de la importancia de este papel de las ciudades en la competencia a través de la IT, e ignoran aspectos de planificación de infotecnología que podrían mejorar o dificultar la flexibilidad del negocio de manera considerable.

Según M. Castells (2000), las ciudades son los medios de innovación tecnológica y empresarial más importantes. Estos medios de innovación tecnológica son, casi sin excepción, grandes áreas metropolitanas con ciudades potentes impulsando esas áreas metropolitanas. No hay medios de innovación tecnológica o empresarial que se hayan desarrollado de forma nueva, en pleno desierto, en relación con un proyecto voluntarista de gobierno. Existen algunos parques tecnológicos con éxito, pero no medios de innovación realmente generadores de riqueza.

Estos medios de innovación metropolitanos son esenciales porque, a través de la sinergia que generan, de las redes de empresas, de innovaciones, de capital, atraen continuamente los dos elementos claves del sistema de innovación, que son la capacidad de innovación, es decir, talento, personas con conocimiento e ideas, y atraen capital, sobre todo capital riesgo, que es el capital que permite la innovación. Por ejemplo, ¿por qué Silicon Valley sigue siendo la punta de la innovación mundial? No por las cosas que hacía en los años 80, sino porque en los años 90 se ha vuelto a renovar. Silicon Valley está importando cientos de miles de ingenieros y técnicos avanzados de China, India, Rusia, Taiwan, etc.

La infotecnología se ha vuelto un elemento clave en la política económica de ciudades y países. En Japón, la ciudad de Kawasaki ha creado una metrópoli “inteligente”, interconectada para negocios. Rotterdam por su parte ha construido un puerto electrónico. Algunas ciudades americanas que también han hecho grandes inversiones en IT son Heathrow y Breda.

La mayor parte de las compañías que han reubicado sus funciones por las nuevas oportunidades ofrecidas por la IT han agrupado operaciones antes dispersas por diferentes lugares. Estas compañías no se limitan únicamente a trasladar una función de negocio de un lugar a otro, sino que suelen racionalizar y agrupar operaciones aisladas.

CASO PRÁCTICO: Helsinki distrito digital

Arabianranta es el proyecto más ambicioso del mundo digital conocido hasta la fecha: una comunidad virtual todavía sin usuarios, que funcionará a través de telefonía móvil de tercera generación (sin cables o wireless). Cuatro grandes empresas de nuevas tecnologías (Sonera, Art & Design City Helsinki, Decode Oy- del grupo Fujitsu- y Digia Inc), que cuentan con el apoyo de los gigantes de telecomunicaciones IBM y Nokia, se han unido para cumplir con este objetivo. En este barrio digital, en el que todavía casi no trabaja ni vive nadie, se invertirán 440 millones de dólares para alojar a sus 12.000 futuros residentes.

Esta iniciativa es un hito en la creación de comunidades virtuales, ya que a diferencia de la mayoría, usará tecnología sin cables para conectarse a Internet en vez de un ordenador estático. El teléfono móvil hará las veces de PC, Palm y secretaria, todo en uno, lo que implica una fuerte inversión previa. Además, se proporcionarán sistemas a los usuarios sin que éstos existan todavía. Cualquier comunidad empieza a partir del interés común de un grupo, o por su ámbito geográfico compartido. En Arabianranta, el proceso es a la inversa: grandes empresas están creando un sistema de comunicación sin saber cuáles serán los usuarios y sus intereses.

Arabianranta se encuentra todavía en fase de planteamiento, y se remonta a 1996 cuando Helsinki fundó Art & City Design para que desarrollara la iniciativa. Dos compañías, Decode y Digia, empezaron a crear los servicios y a construir la red de banda ancha que se da a compañías, instituciones y residentes que se sitúen en la zona.

Se espera que al final de la primera fase se proporcionen los primeros servicios para negocios y organismos educacionales. En la segunda fase, que terminará con los últimos trabajos de construcción en el 2013, la comunidad integrará 8.000 trabajadores,

12.000 residentes y unos 4.000 estudiantes, un auténtico microcosmos de vida, trabajo, estudio y entretenimiento en el siglo XXI.

Extraído de: <http://enredando.com>

Dentro de un contexto internacional, las diversas políticas nacionales de telecomunicaciones influyen fuertemente en la accesibilidad, calidad y coste de las telecomunicaciones. Su liberalización estimula a las compañías a localizar centros y funciones de back-office en este país. Las ciudades que han logrado convertirse en centros logísticos y comerciales internacionales logran rápidas y abrumadoras ventajas sobre otras ciudades, que aunque las superen en la fortaleza de su economía, no disponen de infraestructuras de primera magnitud de infotecnología.

9. ACCIÓN DE LA GESTIÓN

Hacer negocios en el mundo de hoy, aun dentro de los propios límites nacionales, exige “pensar globalmente”, y toda empresa que actúe más allá de sus fronteras tendrá que encarar un cambio radical: organizar una gerencia internacional de máximo nivel, en la cual personas de diferentes nacionalidades, con diferentes antecedentes y experiencias, trabajen juntas en equipo. Ya existen algunos ejemplos. Uno de ellos es Nestlé, la empresa suiza de productos alimenticios, en cuya gerencia están representadas media docena de nacionalidades. También están Coca-Cola y otras empresas del ramo alimentario en Estados Unidos, y el Citibank en el campo de las finanzas. Hasta ahora, éstas son excepciones.

Establecer un nivel gerencial de esas características es claramente una tarea fundamental, pero dificultosa. Las dificultades se ponen de manifiesto en las problemáticas relaciones entre las grandes empresas japonesas de bienes de consumo electrónicos, como Sony y Matsushita, y sus subsidiarias estadounidenses de software, las productoras de películas y programas de Hollywood. Aun donde no hay absolutamente ninguna diferencia cultural, crear un equipo gerencial internacional no ha demostrado ser una tarea fácil para nadie. Hay en la actualidad una empresa que tiene una dirección verdaderamente europea. Se trata de la subsidiaria europea de Ford Motor Company (estadounidense). En su gerencia de máximo nivel, estadounidenses, ingleses, alemanes, italianos y franceses trabajan juntos en un equipo común. Pero a Ford Motor le costó veinte años de trabajo muy duro organizarlo.

Otro problema que se le plantea a la empresa internacional es a la hora de invertir en una economía en desarrollo. La empresa tiene que solucionar el problema de cómo dirigir mejor la filial local que ha instalado. En las economías en desarrollo, para conseguir un buen crecimiento y una buena producción hace falta una dirección de primera categoría. La dirección de la filial extranjera se enfrenta con varios problemas muy especiales: el medio donde opera es completamente diferente al del país de origen; la filial es objeto de críticas por parte de la opinión pública del país anfitrión; a menudo hay que emplear a nativos con niveles de capacitación técnica diferentes, y posiblemente inferiores; hay que contratar a directivos del país en cuestión y entablar unas relaciones “especiales” con el gobierno del país anfitrión.

La gestión internacional debe tener muy presente a la IT, pues se ha convertido en parte del negocio internacional si se tiene en cuenta el nuevo modo de competir de las ciudades, la manera de explotar los países sus posibilidades electrónicas o el modo de consolidar las compañías sus operaciones, de elegir sus ubicaciones o de acceder a personal cualificado. Antes de crear el nuevo nivel de planificación de IT, las compañías deben resolver el problema de la difusión organizativa de la autoridad con respecto a las telecomunicaciones. Una vez que se ha llegado a la visión de negocio del posicionamiento geográfico y a la necesidad de la formación de una plataforma internacional de IT, se hace necesario la creación de un nuevo puesto de autoridad que se encargue de llevar a cabo una planificación coordinada efectiva. Se requiere un esquema que sirva de guía para vincular sistemas e instalaciones nacionales aisladas. Las compañías que ya han conseguido una coordinación corporativa equilibrada y con éxito, de la plataforma tecnológica y de la decisión local de negocio sobre el uso de la base de IT disponen de una arquitectura internacional y un arquitecto que se encuentra totalmente familiarizado con las telecomunicaciones internacionales y trabaja continuamente, en una relación consultiva, con los gestores de cada país.

Según P. Keen (1991), el proceso por el que pasa la gestión de negocio debe comenzar por la concienciación, continuar con la visión y debe terminar con la elección entre una estrategia basada en la plataforma o una estrategia de aplicación por aplicación. Una vez hecho esto la estrategia de acción es bastante fácil.

1. Analizar la necesidad de coordinación internacional, sistemas de proceso compartidos e información compartida, tanto a largo como corto plazo.
2. Establecer una clara responsabilidad para definir la plataforma internacional de IT o sus bases de instalación compartidas. Se debe asegurar que exista por parte de la compañía una declaración de principios de arquitectura y una detallada consulta progresiva entre un grupo central cosmopolita y unidades geográficas dispersas en bases regionales nacionales.
3. Determinar sin ambigüedad qué aspectos de la infotecnología precisan una dirección central y cuáles pueden ser dejados a la iniciativa local.
4. Reconocer dónde coste, calidad, acceso y fiabilidad de las telecomunicaciones son determinantes esenciales de coste y calidad del negocio, y elegir cuidadosamente ubicaciones para las actividades de unidades operativas y actividades claves de negocio. Se deben evitar aquellos países que obstaculicen el progreso en esta línea.
5. Exigir al grupo corporativo de IT viajar regularmente a las subsidiarias y enfocar el negocio de la misma manera que el contexto técnico de sus actividades. Al mismo tiempo, debe asegurar que el grupo se mantiene al corriente del progreso tecnológico, de sus aplicaciones y estándares en el mundo.
6. Garantizar la red internacional del esqueleto de telecomunicaciones como activo compartido de negocio.
7. Construir un conocimiento de los aspectos internacionales de la infotecnología entre todas las unidades técnicas y de negocio. Hay que destacar las

oportunidades organizativas y de negocio, y las necesidades del posicionamiento geográfico a través de la IT.

8. Promover la representación en comités internacionales de usuarios relativos a estándares y políticas. Facilitar enlaces a niveles medios con los operadores de telecomunicaciones y acudir a los grupos y vendedores internacionales de estándares con listas de sugerencias y demandas.

10. RESUMEN

El fenómeno de la globalización ha afectado profundamente a la forma de hacer negocios. Hoy en día son pocas las compañías que únicamente tienen en cuenta su ambiente nacional a la hora de planificar sus estrategias.

La teoría de “la nueva división internacional del trabajo” intentó explicar los procesos de industrialización periférica por referencia exclusiva a los patrones de localización de las grandes empresas multinacionales del área de la OCDE. La flexibilidad ofrecida por las nuevas tecnologías ha permitido la descentralización de las compañías a nivel mundial localizando, en un principio, sus centros de producción avanzada en el área de la OCDE y las cadenas de montaje que requerían un bajo nivel de cualificación en países del Tercer Mundo. Actualmente, esta tendencia descentralizadora se mantiene, aunque los países a los que se lleva la producción no son elegidos exclusivamente por sus bajos costes salariales, sino por la existencia de una mano de obra bien formada y por la importancia de introducirse en nuevos mercados.

En el ámbito mundial han surgido una serie de países que presentan unas condiciones muy favorables para las empresas que se sitúan en ellos, se trata de los nuevos países industrializados. El mayor nivel tecnológico de estos países, se deriva de la intervención de las políticas de sus gobiernos, así como de los procesos de aprendizaje y transferencia de tecnologías procedentes de las empresas extranjeras que acogen. Singapur, Corea del Sur y Taiwán tienen políticas tecnológicas sistemáticas, que incluyen la educación de ingenieros y científicos en el extranjero, el financiamiento de programas de I+D y sus aplicaciones industriales, y la creación de parques tecnológicos.

Todos estos cambios que se han producido en el ámbito internacional, han obligado a la empresa a reaccionar, y para ello muchas de ellas se han visto obligadas a modificar su estrategia. Dentro de este ambiente globalizado, parece que se tiende hacia una empresa transnacional, en la que se actúe bajo el lema de “pensar globalmente, y actuar localmente”. Independientemente de la estrategia que adopte la compañía, el papel de la IT resulta fundamental a la hora de coordinar las actividades de la empresa a lo largo del mundo. Es por ello que la alta dirección de la empresa se deben preocupar de conseguir integrar su red de IT y de saber reconocer las ventajas que ofrecen en el campo de la infotecnología determinadas ciudades.

11. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- El apartado de “Introducción” se basa en las ideas de P. Keen (1991) y P. Drucker e I. Nakauchi (1998). Cuando se hace referencia a “algún estudioso de

la economía mundial” se trata de Kenichi Ohmae; esta información está tomada del mencionado libro de P. Drucker e I. Nakauchi (1998).

- El bloque “La descentralización productiva y la nueva división internacional del trabajo” se basa fundamentalmente en las ideas de M. Castells (1990). También se utiliza aquí un caso práctico extraído de la obra de P. Drucker (1998). Las palabras de Dieter Ernst están tomadas del libro de M. Castells (1990).
- En el epígrafe “Razones para la internacionalización” se toman ideas de Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996), J.J. Durán (1996) y de P. Drucker e I. Nakauchi (1998). La clasificación de los motivos de internacionalización se basa en una de Jarillo y Martínez que aparece en Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996), complementada con ideas de J.J. Durán (1996) y P. Drucker e I. Nakauchi (1998). El segundo motivo es una idea de Canals, que está extraída de Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996).
- El apartado “El campo de juego de los negocios globales” se basa en ideas de M. Castells (1990), P. Keen (1991) y Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996). Las ideas de M. Porter de este apartado están tomadas de Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996). La definición de empresa global está tomada de Navas, J. E. y L. A. Guerras (1996) y es de Hout, Porter y Urden.
- El bloque “Estructuras y estrategias de las empresas globales” utiliza ideas de P. Mateos-Aparicio (1998), P. Keen (1991), Singer, H. y J. Ansari (1982), P. Drucker e I. Nakauchi (1989), y Bartlett, C. y G. Ghoshal.
- El epígrafe “Hacia una transnacional” está adaptado de principalmente de P. Keen (1991), complementándose con ideas de Bartlett, C. y G. Ghoshal (1991) y P. Drucker (1989).
- El apartado “Sistemas internacionales de información” se basa en P. Keen (1991), Bartlett, C. y G. Ghoshal (1991) y M. P. Feldman (2002).
- En el apartado “Competir a través del posicionamiento geográfico” se han usado ideas de P. Keen (1991), el artículo de M. Castells (2000), Crainer, S. y D. Dearlove (2001) y de enredando.com. Las ideas de M. Porter que se mencionan en este apartado están tomadas de Crainer, S. y D. Dearlove (2001).
- El epígrafe “Acción de la gestión” se basa en las obras de P. Keen (1991), Singer, H. y J. Ansari (1981) y P. Drucker e I. Nakauchi (1998).

BIBLIOGRAFÍA

BARTLETT, C. Y G. GHOSHAL (1991): La empresa sin fronteras. La solución transnacional, Ed. McGrawHill

CASTELLS, M. (1990): El impacto de las nuevas tecnologías en la economía internacional. Implicaciones para la economía española, Informes del Instituto de Estudios de Prospectiva.

CASTELLS, M. (2000): Conferencia titulada “La ciudad de la nueva economía”. Extraído de: www.lafactoriaweb.com

CRAINER, S. y D. DEARLOVE (2001): La Generación-e. En la realidad empresarial de hoy para la riqueza de mañana con el negocio perfecto, Ed. Prentice Hall.

DRUCKER, P. (1989): Las nuevas realidades. En el estado y la política... en la economía y los negocios... en la sociedad y en la imagen del mundo, Ed. Edhasa.

DRUCKER, P. e I. NAKAUCHI (1998): Tiempo de desafíos, Tiempo de reinventiones, Ed. Edhasa.

DURÁN, J.J., Coordinador (1996): Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes, Ed. Ediciones Pirámide.

FELDMAN, M.P. (2002): Artículo “La revolución de Internet y la geografía de la innovación”. Rev. Internacional de C. Sociales N. 171.

KEEN, P. (1991): Construyendo el futuro, el poder de la tecnología en el diseño de la empresa, Ed. Serendip.

MATEOS-APARICIO, P. (1998): Dirección y objetivos de la empresa actual, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.

NAVAS LÓPEZ, J. E. y L. A. GUERRAS MARTÍN (1996): La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones, Ed. Civitas.

SINGER, H. y J. ANSARI (1982): Países ricos y pobres, Ed. Ediciones Pirámide.

<http://enredando.com>; www.gestiopolis.com;

<http://www.indiatradefair.com/corporate/c22.html>

GLOSARIO

Cluster: concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas – tanto hacia atrás, proveedores de insumos y equipos, como hacia delante y hacia los lados, industrias procesadoras y usuarias, como a servicios y actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva. (www.gestiopolis.com)

Descentralización productiva: actividad consistente en localizar los centros de producción en lugares distintos de los que opera una compañía, con el fin de obtener una disminución de costes, la expansión a nuevos mercados, ventajas gubernamentales o acceso a una mano de obra bien cualificada.

“Tigres asiáticos”: término con el que se denomina a los países asiáticos de Hong Kong, Taiwan, Singapur y Corea del Sur; que pretende poner de manifiesto la gran fuerza y competitividad que están consiguiendo estos países en la economía mundial.

Empresa multinacional: aquella que opera en un amplio número de países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo y no en cada una de sus unidades nacionales independientes. Tratan de adaptarse a las necesidades locales de los países en los que ofrecen sus productos, por lo que existe una baja estandarización.

Empresa transnacional: empresa global, con áreas de gestión centralizadas y posicionamiento geográfico descentralizado, soportada por procesos transversales sobre IT (autopistas inteligentes de la información). (Glosario INTL 01-02)

Industria global: aquella industria en que la competencia en los distintos países en los que opera una empresa depende fuertemente de la posición competitiva que tenga la compañía en el resto de los demás países.

Industria multipaís: se trata de aquel tipo de industria en que la competencia que tiene una compañía internacional es independiente de un país a otro, es decir, la posición competitiva que una empresa tenga en un país no afecta a la competencia en otros.

Internacionalización: acción de someter a la autoridad conjunta de varias naciones, o de un organismo que las represente, territorios o asuntos que dependían de la autoridad de un solo Estado. (RAE)