

# **'UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA' UNAN CUR-MATAGALPA**



## **“SEMINARIO DE GRADUACIÓN”**

### **TEMA:**

Impacto de la Globalización en la empresas de Nicaragua.

### **SUBTEMA:**

Medición de los Impulsores de la Industria, las Palancas estratégicas y como Analizar una Estrategia Global.

### **TUTOR:**

Lic. Francisco Hernández

### **AUTORAS:**

Francis Junieth Ortega Dávila  
Jeamy Cecilia Cárdenas Alaniz

Matagalpa, 31 de Enero del 2008

## INDICE

	Pág.
i. Dedicatoria	
ii. Agradecimiento	
iii. Valoración del Docente	
I. Resumen	1
II. Introducción	2
III. Justificación	3
IV. Objetivos	4
V. Desarrollo	5
<b>1. Impulsores de la Industria</b>	
1.1. Conceptualización	5
1.2. Tipos de Impulsores y su medición	
5-11	
1.3. Otros Impulsores	
11-13	
<b>2. Palancas Estratégicas</b>	
2.1. Concepto de Palancas Estratégicas	
14	
2.2. Importancia	14
2.3. Dimensiones	14-24
2.4. Tipos de Mediciones de Palancas Estratégicas	
24-25	
<b>3. Análisis de Estrategia Global</b>	
3.1. Concepto	
25	

3.2. Características	27-28	
3.3. Componentes Claves de una Estrategia Global	28-34	
3.4. Ventajas y Desventajas	34-35	
3.5. Factores administrativos y organizacionales que afectan la estrategia global	36	
3.6. Etapas	37	
3.7. Datos Básicos que se deben conocer para el análisis de la Estrategia Global	37	
3.8. Pasos de Análisis de la Estrategia Global	37-59	
3.9. Ideas para Poner en Práctica una Estrategia Global Total		59-60
<b>VI. Conclusiones</b>	62-63	
<b>VII. Bibliografía</b>	64-65	
<b>VIII. Anexos</b>	66	

## DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación a:

Dios, que me ha regalado la vida, sabiduría y discernimiento para poder llevar a cabo y culminar una de las metas propuestas en mi vida. Porque me dió la salud y valor para enfrentar los retos que a mediados del camino se me presentaron.

A mis padres: Byron Ortega y Azucena Dávila, por su apoyo incondicional en las dificultades que se me presentaron en el transcurso de la carrera, y por todos los valores y principios que día a día supieron inculcarme.

A mi esposo Jimmy Mora por su apoyo emocional e incondicional y confianza brindada a mi persona, logrando ejercer en mí el máximo esfuerzo para salir adelante.

A mi hija Stephane Mora Ortega, porque es un pilar importante en mi vida y es la inspiración y el aliento que necesito para seguir adelante y ser alguien en la vida.

A mis amigas y personas que me apoyaron y me dieron palabras de aliento para seguir triunfando en la vida.

Francis Junieth Ortega Dávila

## DEDICATORIA

Dedico este seminario de graduación a:

DIOS, por brindarme amor, paz y sabiduría cuando más lo necesité.

Mi Madre, Martha Cecilia Alaniz, "Muchas Gracias", por brindarme confianza, apoyo moral y ser el complemento de mi impulso a la búsqueda del éxito.

Mi tía, Esmeralda Mayorga, le agradezco por apoyarme siempre durante años a mí y a mi familia, sin su ayuda hoy no estaría donde estoy.

Mi Novio, por confiar en mí, darme su apoyo incondicional, y por luchar día a día junto a mí para lograr mis metas.

Mis Maestros, ya que sin su apoyo y paciencia en la enseñanza, hoy soy lo que soy en gran parte por ellos.

Mis amigas; Breezy, Marisol, Lila, Francis, Meyling, que me enseñaron la verdadera amistad, la sinceridad y lo más importante, trabajar en equipo, por eso doy gracias a DIOS por haberlas puesto en mi camino. Francis, gracias, porque a pesar de las diferencias que existieron en la elaboración de este trabajo, sin tu apoyo no hubiese cumplido con nuestro objetivo.

Jeamy Cecilia Cárdenas Alaniz

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos infinitamente a Dios, por su gran amor, protección y sabiduría.

A nuestros Maestros, que con mucho cariño y respeto nos apoyaron firmemente a través de estos años de estudio.

A nuestro Tutor: Lic. Francisco Hernández que por sus orientaciones y comentarios constructivos y/o sugerencias nos condujeron a obtener nuestro trabajo investigativo.

Jeamy Cecilia Cárdenas Alaniz

Francis Junieth Ortega Dávila

## **VALORACIÓN DEL DOCENTE**

EL presente trabajo como forma de culminación para la carrera de administración, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo 1, sobre las normas de conclusión de estudio, en este caso, Seminario de Graduación contemplado en el plan de estudio 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos, tanto en la investigación bibliográfica, como en todos sus aspectos metodológicos.

Por lo cual, puede ser y/o está listo para ser defendido ante el tribunal examinador en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

Lic. Francisco Hernández Pérez

Tutor

## I. RESUMEN

La palabra globalización está profundamente introducida en nuestra vida cotidiana y el impacto de ésta en las empresas nicaragüenses es de gran relevancia, ya que esto permite la industrialización de las empresas y trae consigo la aplicación de los impulsores de la industria y medición de las palancas estratégicas, como también la implementación de una estrategia global.

El impacto más importante que trae la globalización para las empresas, es el avance de nuevas tecnologías que son visibles en los productos, maquinarias, materiales, servicios, etc. Debido a esto existe mayor productividad, altos niveles de vida, mayor disposición de tiempos libres y una mayor variedad de productos.

La globalización es una alternativa para que nuestro país se desarrolle tecnológicamente, siempre y cuando se apliquen correctamente todos los factores de medición que incluye ésta, es por ello, que en este documento se presentan los siguientes puntos: tipos de impulsores y su medición, importancia de las palancas estratégicas y sus dimensiones, también se muestran las características de una estrategia global, componentes claves y pasos de análisis, retomando los puntos más importantes tales como: las principales ventajas y desventajas que trae consigo la aplicación de cada uno.

La verdadera importancia de la aplicación de una estrategia global radica en el correcto empleo de los pasos de análisis, ya que de esto depende el buen funcionamiento del

negocio a nivel mundial y por ende su expansión en los diferentes mercados internacionales; hay que señalar que una estrategia global genera expectativas que nos hacen pensar y que a través de la misma, se obtendrán mejores resultados para la atracción de inversiones extranjeras por parte de nuestras industrias.

## **II. INTRODUCCIÓN**

Las empresas hoy en día enfrentan situaciones un poco más complejas que las del pasado, ya que existe más competencias con nuevos mercados regionales e internacionales, además hay expansión de la información y el consumidor exige servicios y productos altamente competitivos, pero sobre todo de mayor calidad, esto gracias a la globalización.

Nicaragua no se ha quedado al margen de la globalización, ya que existen empresas muy competitivas; sin embargo está claro que existe una economía nicaragüense frágil, deuda externa, pobreza y desempleo, inestabilidad sociopolítica, siendo estos aspectos negativos que alejan la inversión y establecimiento de industrias. A pesar de todo esto, existe la oportunidad de abrir nuevos tratados de libre comercio para propiciar el buen desarrollo de nuestro país.

Este documento está estructurado en tres aspectos fundamentales: impulsores de la industria, palancas estratégicas y análisis de estrategia global.

En el primer aspecto es necesario conocer y conceptualizar los tipos de impulsores del cambio en la industria, ya que es un factor importante para las empresas que permite atraer nuevos clientes potenciales mediante actos de innovación.

En lo referente a las palancas estratégicas, que son los factores positivos que permiten el establecimiento de industrias; se abordan las principales dimensiones e importancia y la influencia de éstas para generar ventajas competitivas en un mercado mundial.

Como último aspecto, abordamos con mayor amplitud y detenimiento, el análisis de una estrategia global enfocándonos en los componentes claves de una estrategia global y los pasos de análisis de la misma. De igual manera mencionamos la importancia de la aplicación de una estrategia global en un mercado mundial.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El presente Trabajo Investigativo, tiene el propósito de analizar la medición de los impulsores de la industria, las palancas estratégicas de la globalización en las empresas de Nicaragua y así mismo describir el análisis de una estrategia global.

La globalización avanza cada día, ya que es imposible detener los factores que la impulsan, como lo son: La tecnología y especialmente el de las telecomunicaciones y la monstruosa concentración de grandes capitales por las corporaciones transnacionales.

Estos cambios que se operan en el mundo, también están modificando las relaciones de poder en todos los sentidos, incluso las formas de pensar, actuar y de vivir, que paulatinamente han sido adoptados por generalidad de poblaciones.

Es por ello que se trata de conocer empresas nicaragüenses, a través de entrevistas aplicadas a la alta gerencia.

Este estudio es relevante, porque permite aumentar el conocimiento acerca de la globalización y pretende e intenta colocar este tema en el centro de discusión y debate de aquellos que entren en contacto con esta información.

Para finalizar, Nicaragua se considera un país desinformado por lo que el impacto de la globalización en las empresas de Nicaragua deben ser de conocimiento público, discutido en todos los centros académicos, foros nacionales, deben organizarse ciclos de conferencia al respecto, en fin desarrollar campañas y hacer esfuerzos para que las empresas de nuestro país puedan estar en contacto con este tema.

### **OBJETIVOS GENERALES**

- Analizar la Medición de los Impulsores de la Industria y las Palancas Estratégicas de la Globalización en las Empresas de Nicaragua.
- Describir el Análisis de una Estrategia Global en las Empresas de Nicaragua.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la Tipología de Medición de cada uno de los Impulsores de la Industria y las Palancas Estratégicas.
- Explicar la Importancia de la Medición de los Impulsores de la Industria y las Palancas Estratégicas en la Globalización.

- Identificar las Características e Importancia de una Estrategia Global.
- Explicar los Pasos de Análisis de una Estrategia Global.

## **1. Impulsores de la Industria**

### **1.1 Conceptualización**

Los Impulsores de la industria, representan las condiciones del mercado que determinan el potencial y la necesidad de competir con una estrategia global. Es decir, abarcan todas las condiciones críticas que afectan al potencial de globalización. (Iyer, V. 1996)

### **1.2 Tipos de Impulsores y su Medición**

#### **1.2.1 Impulsores de Mercado**

Son los que dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la empresa.

**Entre estos se destacan:**

- Las necesidades comunes de los clientes

Son el grado en que las necesidades de los clientes son comunes en todo el mundo, porque lo que un cliente necesita en un producto o servicio es un conjunto de necesidades distintas.

Estos se miden, a través del porcentaje (por costos) de los componentes de un producto o servicio que puede ser mundialmente común o exclusivo.

**La medición depende de factores tales como:**

La importancia de la cultura nacional y los gustos, la elasticidad del ingreso y condiciones físicas que pueden afectar el uso del producto o servicio.

- Los clientes globales

Compran en forma centralizada para uso descentralizado, o por lo menos seleccionan centralmente a los vendedores.

Existen dos clases de clientes globales:

**Nacionales:** Buscan en todo el mundo proveedores, pero el producto o servicio que compran lo usan en un solo país. Estos se miden por la participación de ventas en el mercado mundial.

**Multinacionales:** También buscan proveedores en todo el mundo, pero el producto o servicio que compran lo usan en muchos países. Estos se miden por el grado en que compran o seleccionan centralmente para uso global.

- Canales globales

Estos son medidos por la participación de ventas mundiales hechas por canales de distribución que compran o seleccionan centralmente.

- Marketing transferible

Es el grado en que los clientes de distintas partes del mundo aceptan un elemento extranjero.

Esta medida se debe aplicar a todos los elementos de la mezcla de marketing- nombre de la compañía, marca registrada, empaque, publicidad, promoción, agentes vendedores.

Por ejemplo, para los nombres de las compañías y de las marcas, ser extranjero significa que el nombre se reconozca como originario de otro país.

- Países líderes

Son aquellos en que ocurren las innovaciones más importantes de productos o procesos.

Para los competidores globales es primordial participar en esos países líderes, a fin de ponerse en contacto con las fuentes de innovación. Con estos países se aumenta la amenaza de entrada, pues los competidores potenciales pueden identificar fácilmente las innovaciones claves, aún cuando prefieran entrar primero en otros mercados.

### **1.2.2 Impulsores de Costos**

Dependen de la economía del negocio. Afectan en particular a la palanca de localización de actividades globales, lo mismo que a las palancas de participación en el mercado global y productos globales.

Se pueden cuantificar y a la vez pueden ser los más difíciles, ya que las empresas acopian poca información de costos aplicables sobre una base global.

**Entre estos se destacan:**

- Economías globales de escala y extensión

Son las que presionan a los negocios a internacionalizarse o globalizarse. Reducen la amenaza de entrada, sobre todo de competidores potenciales que sean globales.

Los gerentes, pueden medir las economías globales de escala por la participación del mercado mundial que se necesita para sostener una escala mínima de operación eficiente de producción o servicio. Son idénticas, sin embargo, el grado de economías globales de extensión es más difícil de medir.

- Efectos de curva empinada de experiencia

Se miden por la disminución porcentual de costo unitario de producción, por cada duplicación de capacidad acumulada.

- Eficiencias de Abastecimiento

Son más fáciles de medir para un competidor individual dentro de una industria, que para toda la industria en conjunto. Se miden, a través de las economías porcentuales en gastos para comprar, que resultan de hacer todas las compras centralmente.

- Logística favorable

Se mide por el costo de transporte y de aduana. Debe ser, por lo menos la mitad del tramo de precios de la competencia.

- Diferencias de costos entre países

Se pueden medir, por el costo más alto de desarrollo de productos y el costo más bajo. Es decir, comparar el costo unitario total de producción entre los países de costos más altos y los de costos más bajos.

#### - Altos costos de desarrollo de productos

Se miden por el costo total de desarrollar (pero no comercializar) un producto o servicio nuevo e importante, como porcentaje de las ventas esperadas durante la vida útil del producto o servicio.

Los administradores pueden reducir los altos costos, desarrollando unos pocos productos globales o regionales en lugar de muchos productos nacionales. Los altos costos de desarrollo, producen un efecto parecido al de las economías de escala global en la amenaza de entrada y la rivalidad entre competidores. En la mayoría de los casos, los gerentes tendrán que hacer proyecciones inteligentes basándose en experiencias anteriores.

#### - Rápido cambio de la tecnología

Se puede medir por la vida útil en el mercado de productos nuevos típicos.

### **1.2.3 Impulsores Gubernamentales**

Los impulsores gubernamentales de globalización, dependen de las reglas que fijen los gobiernos nacionales y afecten el uso de todas las palancas de estrategia global. Las políticas gubernamentales registran seriamente la participación de mercados globales en la industria de medios de comunicación.

Las políticas comerciales nacionales registran particularmente el grado en que las comparaciones pueden concentrar las actividades fabriles, éstas aumentan la amenaza de entrada de extranjeros, aumentan la rivalidad entre los competidores internacionales existentes porque les facilitan a todos competir en los mercados de los demás.

Para medir estos impulsores, se requiere un buen conocimiento del comercio internacional, de las políticas y prácticas oficiales que afectan a una industria determinada.

#### - Políticas comerciales favorables

Los gerentes disponen de diversas maneras de medir, hasta que punto las políticas comerciales son favorables para la globalización de la industria:

**Aranceles:** Se miden por un monto como porcentaje del precio de venta antes de derechos arancelarios, promediados globalmente.

**Subsidios:** Se miden por su efecto como porcentaje del precio de venta antes de subsidios, promediado globalmente. Efecto porcentual neto sobre los precios de venta de competidores subsidiados globalmente.

**Barreras no arancelarias:** Se miden por la proporción del mercado de un país que está bloqueado por importaciones. Para calcular una cifra total global se deben sumar los cálculos nacionales, ponderados por el tamaño del mercado de cada país como porcentaje del total mundial.

**Normas técnicas compatibles:** Se mide por el porcentaje de costo de un producto típico, que esté representado por componentes mundialmente compatibles.

**Reglamentación común de marketing:** Corresponde a las actividades permitidas en todos los países, sin embargo, el grado en que haya reglamentos comunes de marketing no es fácil de cuantificar.

**Competidores de clientes de propiedad oficial:** Se pueden medir, simplemente por su participación global combinada de mercados.

#### 1.2.4 Impulsores Competitivos

Estos dependen de los actos de competidores existentes, elevan el potencial de globalización de sus industrias y estimulan la necesidad de respuesta con palancas de estrategia global.

Cuanto más comercio haya entre los países, más interacción habrá entre los competidores. Por otra parte, los altos niveles de comercio cambian la naturaleza de las fuerzas competitivas con respecto a la amenaza de entrada.

Para medir los impulsores competitivos de la globalización, se requiere un sistema eficiente de información sobre la competencia global.

**Entre estos tenemos:**

- Altas exportaciones e importaciones

Estos niveles se miden, por la suma de las exportaciones e importaciones mundiales como porcentaje del tamaño del mercado mundial.

- Competidores de distintos continentes

Se miden contando el número de continentes de donde proceden los competidores multinacionales.

- Países interdependientes

Se pueden medir, por el grado en que los competidores individuales comparten actividades dentro de una red global. La actividad clave es la producción.

- Competidores globalizados

Se miden calculando primero el grado de globalización para cada uno de ellos. (Yip, G. 1997: 246-255)

## **1.2 Otros Impulsores**

- Globalización de los mercados financieros
- Mayor facilidad para viajes comerciales,
- Revolución de la informática y de las comunicaciones.

Los impulsores son en su mayor parte, incontrolables para el negocio mundial, pues cada mercado tiene su nivel potencial de globalización que se determina por impulsores externos. Cada grupo de impulsores es distinto para cada mercado y también puede cambiar con el tiempo. Por consiguiente, unos mercados tienen mayor potencial de globalización que otros y ese potencial también varía. (Ohmae, k. 1983)

Dentro de las condiciones críticas y/o factores que afectan el potencial de globalización podemos mencionar:

### **Impulsores de Mercado**

- Nivelación del Ingreso Per Cápita.
- Nivelación del Ingreso Per Cápita entre Naciones Industrializadas.
- Nivelación de estilos de vida y gustos.
- Aumento de viajes, que crea consumidores globales.
- Organizaciones que empiezan a comportarse como cliente globales.
- Crecimiento de canales globales y regionales.
- Establecimiento de marcas mundiales.
- Movimiento para desarrollar publicidad global.

### **Impulsores de Costo**

- Continuo esfuerzo por lograr economías de escala.
- Innovación tecnológica acelerada.

- Avances de Transporte.
- Suministros urgentes de un Continente a otro.
- Surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra.
- Costo creciente de desarrollo de producto con respecto a vida en el mercado.

### **Impulsores Gubernamentales**

- Reducción de barreras arancelarias.
- Reducción de barreras no arancelarias.
- Creación de bloques comerciales.
- Decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes.
- Privatización de economías antes dominadas por el Estado, sobre todo en América Latina.
- Transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa Oriental en economías abiertas de mercado.

### **Impulsores Competitivos**

- Aumento continuo del volúmen del comercio mundial.
- Conversión de más países en campos de batalla competitivos claves.
- Aumento de propiedad de las corporaciones de adquirentes extranjeros.
- Aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales.
- Crecimiento de redes globales que hacen interdependientes a los países en industrias particulares.
- Más compañías que se globalizan en vez de permanecer centradas.(Jarrillo, J.1992)

*Los cambios paradigmáticos de los mercados de productores y su fusión o asimilación con el mercado de clientes o consumidores, no sólo se refieren a cambios externos a las estructuras empresariales; Por el contrario, la influencia de las demandas de los actuales mercados exigen también profundos cambios estructurales tanto en las formas como en la habilidad de hacer las cosas dentro de la empresa, para hacer posible su*

*supervivencia o para asegurar la probabilidad de éxito dentro de los nuevos esquemas de mercado internacional; es decir, en los mercados globalizados.*

*Las empresas de Nicaragua, han considerado de gran importancia los impulsores de la industria, de igual manera consideran que estos son más controlables que incontrolables, sin embargo para Domino's Pizza los impulsores gubernamentales son incontrolables debido a las políticas del gobierno, ya que éstas favorecen en gran manera a la Pizza Valentis porque ésta empresa no paga impuesto por ende sus productos (pizza) son más caros. Para la compañía Casa Pellas los impulsores gubernamentales son incontrolables debido a que es una industria fiscal y los precios están regulados por el gobierno (D.G.I.).*

## **2. Palancas Estratégicas**

### **2.1. Concepto de Palancas Estratégicas**

Son factores positivos para alentar el establecimiento y desarrollo de empresas, que se conjugan para evaluar el marco de posibilidades, que en mayor o menor grado presenta un país para el establecimiento de un mercado estable y potencialmente atractivo. Es decir, las palancas estratégicas permiten o facilitan a los países, el establecimiento de industrias, comercio o servicios, a través de las facilidades de inversión y compra de terreno, incentivos fiscales u otros. (Menguzzato, M. SF)

### **2.2. Importancia**

Las palancas estratégicas son importantes, ya que las medidas utilizables le permiten a la administración comparar el potencial de globalización de diferentes industrias al mismo tiempo, de una en el transcurso del tiempo, del grado de globalización, de varios negocios de una misma compañía, y de un negocio de sus competidores. (Fernando XXV. 2006)

### **2.3. Dimensiones**

### **2.3.1. Participación de Mercado Global**

Es una palanca para la internacionalización y para la globalización, que es una integración global de la estrategia. Claro ejemplo de esto son las compañías japonesas; las cuáles en su intento de expansión comenzaron por penetrar en países en vías de desarrollo y a otros totalmente industrializados. Luego se expandieron desarrollando su alta tecnología y por último empezaron con países desarrollados. (Feliz, C. SF)

Se miden por el volumen global del negocio mundial, dividido por el volumen total del mercado mundial. (Yip, G. 1997:258)

Un nivel global de participación se alcanza con un equilibrio razonable entre la extensión geográfica del negocio y la extensión del mercado y por supuesto con la presencia en países que sean mercados globalmente estratégicos. Los beneficios incluyen poder explotar economías de escala, tener mayor poder de negociación frente a proveedores, canales de distribución y gozar de mejor aceptación de clientes. “Los competidores con baja participación quizá puedan resistir el desarrollo de estrategias especializadas”.

Balance Global: Es un equilibrio razonable entre la distribución geográfica de los ingresos y la distribución del mercado mundial. Es importante porque un negocio necesita tener una presencia significativa en muchos países.

Según las necesidades de los países dominantes de las actividades y criterios de localización pueden distorsionarse. Un negocio con participación de mercado desequilibrada encontrará difícil tomar medidas competitivas eficaces de integración.

**Un país puede ser estratégico cuando posee mercados:**

- Con grandes fuentes de ingresos o utilidades que le permiten bajar los costos.

- Con un mercado local de clientes globales en el que se desarrollan ideas para la innovación.

### **En cuanto a los países sin importancia global:**

Se entra por su atractivo individual; también se utilizan por el tamaño del mercado, la posición competitiva, grado de propiedad y control de sucursales, así como la administración, los beneficios, costos y riesgo de cambio.(Zaid, G.1997)

### Beneficios de una participación en el Mercado Global

- Reducción de Costos
- Más preferencia de los Clientes.
- Mejor Calidad.
- Mayor eficacia competitiva

### Reglas para participar en el Mercado global

- Al elegir países se debe invertir y basarse en la importancia estratégica global.
- Los países más estratégicos, pueden ser los más costosos para crear en su mercado una presencia significativa.
- Los administradores, deben preocuparse por los países sedes de grandes competidores globales.
- Distintos países igual a distintas estrategias.
- Alianzas y operaciones conjuntas, podrían ayudar a ganar una mayor participación.

### **2.3.2. Productos y Servicios Globales**

Los productos estandarizados o “productos globales” son tal vez, la característica que más comúnmente se identifica con una estrategia global. Estandarización significa

desarrollar, modificar, partiendo de diseños básicos, hacer pequeñas adaptaciones. Esto ayudaría a poder ofrecer en cada país un modelo distinto. (Zaid, G.1997)

Los gerentes pueden medir el uso de productos y servicios globales examinando el nivel de estandarización en todos los países.

Esta estandarización tiene que medirse en dos niveles:

### **Estandarización del Surtido**

Un negocio puede vender un surtido diferente de tipos o modelos de productos en diferentes países.

*Por ejemplo, Casa Pellas no vende a los países que exporta la cerveza toña. Si esta cerveza representara el 40% del Ingreso Mundial por venta de Casa Pellas por venta de cervezas, entonces, sólo el 60% de su surtido sería global. Dentro de este surtido global los productos mismos tienen diversos niveles de estandarización.*

### **Estandarización del Contenido**

Los gerentes encontrarán que es complicado medir el grado de estandarización del contenido por la naturaleza multidimensional de un producto. El costo es el denominador más común, y, por lo tanto, es la mejor base de medición.

La estandarización del contenido se mide por el porcentaje del costo del producto que corresponde a los componentes que son iguales en todos los países. (Yip, G. 1997:259-260)

### Beneficios de los productos y servicios globales

- Reducción de Costos.
- Mejora la Calidad.

- Eficacia Competitiva.

### Desventajas de los Productos y Servicios Globales

- Sacrificación de algunas necesidades locales.
- No adaptación a las necesidades locales.

### Reglas para Diseñar Productos y Servicios Globales

- Los productos y los servicios globalmente estandarizados, proporcionan no solo el beneficio de economía en los gastos, sino la calidad y preferencia de los clientes.
- Los mejores productos globales se diseñan con adaptaciones a productos nacionales.
- Los diseñadores deben maximizar la base global común, partiendo de adaptaciones globales.
- En la investigación deben buscarse analogías, no menos que diferencias. (Zaid, G.1997)

### **2.3.3. Localización Global de Actividades**

Es necesario que las compañías tengan una idea de su situación en materia de localización global de las actividades, antes de poder decidir si se deben hacer cambios y como se harán. (Yip, G. 1997: 261)

En donde localizar las actividades de un negocio en el país más apropiado para esa actividad y como coordinarlas, son decisiones críticas. Para esto lo más importante es adoptar un punto de vista de “base cero” y buscar patrón óptimo y localización óptima de cada actividad, si la compañía produjera a partir de cero.

Es preferible elegir aquellos países globalmente estratégicos para la localización de ciertas actividades como investigación y desarrollo y manufactura. (Morales, E. SF)

Comprende la decisión de donde ubicar cada una de las actividades que forman la cadena total de valor agregado, desde investigación hasta producción y servicio después de ventas (pos transacción).

### **2.3.3.1. Concentración de cada Actividad**

Cada actividad debe analizarse en cuanto a cómo se compara la proporción geográfica de gastos hechos en esa actividad, con la proporción geográfica de ingresos del negocio mundial. Esto se puede hacer visualmente con gráficos comparativos de barra; o numéricamente comparando el porcentaje de dicha actividad en países claves con el porcentaje del mercado mundial o de los ingresos del negocio en los mismos países; o por medio de índices de concentración. Estas comparaciones dan una base para resolver si el patrón de localización no está de acuerdo con lo que debe ser.

### **2.3.3.2. Concentración de toda la Cadena de valor**

Es posible desarrollar una medida para la concentración de toda la cadena de valor agregado, usando el promedio ponderado de los índices de concentración de las distintas actividades de valor.

### **2.3.3.3. Matriz de localización de la Producción**

Los gerentes entenderán mejor su estrategia global para la localización de la producción, creando una matriz que indique el lugar en donde se hacen los productos con respecto al lugar en donde se venden.

Ésta matriz ayuda a identificar el flujo de los productos, y, al mismo tiempo, el grado en que se depende de la manufactura local.

#### **2.3.4. Marketing Global**

Esta palanca, cuantifica con precisión el grado de globalización.

Comprende el grado en que el negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en diferentes países.

*Por ejemplo, la empresa Casa Pellas, es una compañía que ofrece sus productos (licores, ron, aguardientes, cervezas, etc.) a nivel mundial y tiene un marketing global ya que las mismas marcas registradas son utilizadas en todos los países en que opera este negocio, además utilizan otros elementos de marketing en diferentes países del mundo.*

Se pueden aplicar varias medidas entre estas:

- **Intensidad comparativa de marketing**

Ésta mide el grado en que varía de un país a otro el gasto en cada elemento de la mezcla de marketing, como publicidad, promoción y ventas.

Se mide por la evaluación estándar de la razón gastos a ventas, en cada país para cada elemento de marketing.

- **Uniformidad de los elementos a utilizar**

Esta se puede medir en dos formas:

1. Por la proporción de ingresos mundiales del negocio, correspondiente a los países que tienen un enfoque común.
2. Por el grado de semejanza del elemento de marketing en cada país con el de un país base.

- **Uniformidad total de marketing**

Se puede crear una medida general del marketing global con el puntaje de semejanza de cada elemento, ponderado por la participación de cada país en los ingresos mundiales del negocio, y por la importancia de cada elemento. (Yip, G. 1997: 261-262)

#### Beneficios del Marketing Global

- Reducción de Costos.
- Mayor preferencia a los clientes.
- Mayor eficacia de los programas.
- Mayor eficacia competitiva

#### Como emplear Marketing Global

- Posicionar, es el acto de diseñar el producto de la compañía y su mezcla de marketing para que ocupen una posición determinada en la mente del cliente.
- Usar Globalmente una marca de fábrica uniforme, es la manera más fácil de crear reconocimiento global.
- Los precios globales producen beneficios de la coherencia para con los clientes globales y los canales de distribución.
- Publicidad Global, se puede utilizar en tres niveles: estrategia de texto igual, el mismo guión y la misma publicidad.
- Globalizar la promoción, esto anima a otros países a adoptar una campaña que ha tenido buen éxito en otra parte.
- Venta Global, puede comprender un enfoque uniforme de ventas, una gerencia de cuentas globales o una fuerza vendedora centralizada.

#### Reglas para crear un Marketing Global

- El marketing puede ser uniforme en contenido y en proceso.

- Cada elemento de la mezcla de marketing tiene sus propias oportunidades y limitaciones de uniformidad global.
- Se debe idear programas de marketing global.
- Es necesario tener cuidado para no subestimar ni sobreestimar las reacciones nacionales.
- Se requiere una reorientación, a fin de buscar semejanzas. (Morales, E. SF)

### **2.3.5. Medidas Competitivas Globales**

Implica el grado en que un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales como parte de una estrategia global competitiva. Tomar medidas competitivas globalmente integradas, es socavar las ventajas competitivas alcanzadas en países individuales. (Menguzzato, M. SF)

*Un ejemplo de esto, es Domino's Pizza, ésta empresa ha utilizado el contraataque con respecto a Pizza Valentis, vende sus pizza a un menor precio en los Colegios y universidades de Managua, para combatir o golpear a su más grande competidor.*

#### Características de las medidas competitivas

- **Subsidio cruzado de países dentro del mismo negocio**

Que significa usar las utilidades provenientes de un país en que el negocio participa, para subsidiar acciones competitivas en otro país. El negocio mundial necesita practicar subsidios cruzados entre países y no se debe aplicar siempre a los mismos países sino a diferentes según se necesite.

- **Contraataque**

Es defenderse de un competidor que ataca en un mercado. La intención de ese contraataque, es golpear al competidor donde más lo sienta. En la práctica, la eficacia de esto depende de la congregación entre los países del negocio que utilizan y del

competidor que recibe la señal. Para que este sea eficaz, un negocio necesita tener una presencia suficientemente grande que le sirva de base en países claves, especialmente en los de origen de competidores globales. El contraataque se mide por la frecuencia con que un negocio responde a un ataque de la competencia en otro país.

#### - **Secuencia de Medidas Globalmente Coordinadas**

Esto significa medidas competitivas simultáneas en casos de sucesión, se toman en distintos países en el mismo negocio.

La estrategia globalmente integrada requiere además de medidas competitivas, como cambios de precios o la introducción de nuevos programas y productos, se coordinen en todos los países.

No tienen que ser necesariamente medidas simultáneas, sino que consuman recursos y al mismo tiempo provoquen reacciones de la competencia, las cuales a su vez posean mayores recursos para contrarrestarlas. Por lo tanto, se debe esperar el tiempo oportuno para tomar cada medida en cada país, a fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles. El empleo de secuencia de medidas globalmente coordinadas, se pueden medir por el número de países afectados por cada secuencia de medidas.

#### - **Apuntar a competidores globales**

Se define como identificar a competidores globales, actuales y potenciales, y escoger frente a cada uno, una actitud general: ataque, evitar competencia directa, cooperación o adquisición. Es necesario que se haga esto, pues para cada uno hay que desarrollar una estrategia competitiva (que pueda ser mundial). Es preciso además, analizar los puntos fuertes y débiles de todos los competidores. Desde luego, no debemos de dejar de evaluar su empleo y potencial de estrategia global.

Entre las opciones de formular planes tenemos:

- Atacar.
- Defender.
- Evitar competencia directa.
- Separarse.
- Prevenir.
- Cooperar.
- Adquirir.

### Beneficios de las Medidas Competitivas

- Reforzando los recursos globales del negocio, aumentan los recursos disponibles para la acción competitiva en cualquier país.
- Un enfoque globalmente integrado de medidas competitivas, proporciona más opciones para el ataque y la defensa.
- Los gerentes que adoptan un enfoque global integrado en cuanto a las medidas competitivas, tienen más probabilidad de descubrir las medidas preventivas que se deben tomar.

### Desventajas de las Medidas Competitivas

La integración de medidas competitivas pueden presentar algunas desventajas como: Sacrificar ingresos, utilidades o posiciones competitivas en determinados países y sobre todo la subsidiaria en determinado país.

### Reglas para tomar Medidas Competitivas Globales

- Para las medidas competitivas globales se requiere coordinación y acuerdo entre los gerentes nacionales.
- No tomar medidas competitivas globales, puede resultar a lo largo sumamente perjudicial para la posición competitiva mundial.

- Para la alta administración es necesario diseñar y poner en marcha un sistema que reconozca la necesidad de medidas competitivas globales integradas y a la vez, obtener la cooperación de los diversos países. (Morales, E. SF)

## **2.4. Tipos de Mediciones de Palancas Estratégicas**

### **2.4.1. Mediciones Comparativas de tiempo en tiempo**

Éstas permiten identificar la rapidez y la dirección del cambio de la estrategia de globalización del negocio.

### **2.4.2. Medición de las Estrategias de los Competidores**

Proporcionan una guía en cuanto a lo que se podría hacer en este negocio, y a la vez una indicación de las oportunidades y las amenazas competitivas.

### **2.4.3. Comparación de las mediciones para múltiples negocios de la misma Empresa**

Ayuda a fijar puntos de referencia sobre lo que cada negocio debe fijarse como objetivos, en el uso de palancas estratégicas global. (Yip, G. 1997:256)

*Las palancas de la estrategia global, son elementos importantes que permiten a las empresas o industrias medir su potencial de globalización para participar exitosamente en un mercado global. Son la principal fuente de motivación de las industrias o empresas nicaragüenses, ya que les facilitan crear productos, servicios y estrategias globales de competitividad mundial, un ejemplo de esto es la compañía Casa Pellas, ha creado productos de calidad que le ha permitido tener una ventaja competitiva mundial, así mismo ha podido experimentar y explotar economías de escala, tener mayor negociación frente a los proveedores, canales de distribución y gozar de una mayor aceptación por parte de sus clientes, también ha podido estandarizar sus productos, tomar medidas competitivas globales, etc.*

### 3. Análisis de Estrategia Global

#### 3.1. Concepto

La Estrategia Global significa convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial. Una industria es global, en el grado en que haya conexiones entre países. Una Estrategia es Global, en el grado en que está integrada entre diversos países.

La estrategia global es la que nivela la estrategia de globalización con el potencial de globalización de la industria (Lambin, J. 1995)

Es la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, H. 1993).

#### **La estrategia implica:**

- El proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro.
- El plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el terreno práctico
- El propósito: el fin último de toda estrategia es el de ganar.
- Requiere finalmente el uso de los recursos variados: físicos, humanos, intelectuales, materiales, etc.

#### **Toda estrategia contempla cinco factores:**

**Recursos:** ¿De qué elementos dispondremos para alcanzar el objetivo previamente establecido? ¿Están disponibles?

Si no disponemos de ellos, ¿podremos conseguirlo? ¿Podremos realmente controlarlos?

**Acciones:** ¿Qué pasos debemos dar para alcanzar el objetivo establecido? ¿Cuál es la secuencia? ¿Cuál es la relación entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridad?

**Personas:** ¿Quiénes, cuántas y qué características? ¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Están disponibles estas personas?

**Controles:** ¿Qué mecanismos debemos establecer para medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etc.?

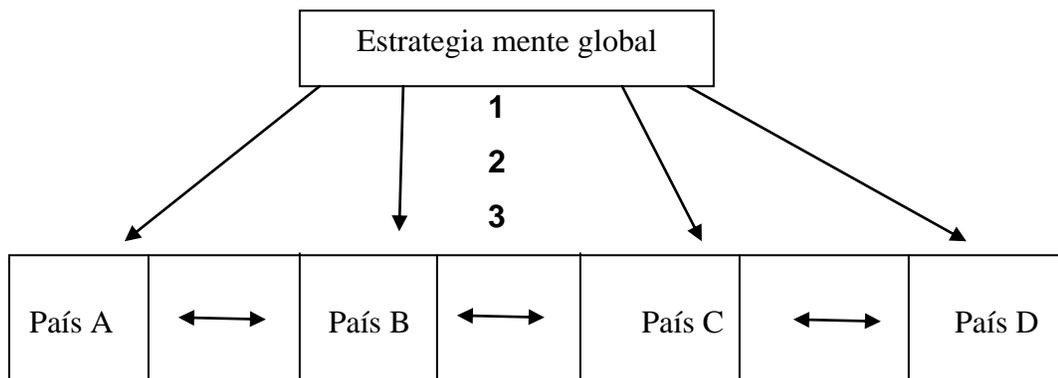
**Resultados:** ¿Qué resultados reales y concretos se pretenden alcanzar con la estrategia? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Estos resultados, en conjunto, ¿Aseguran el logro del objetivo previamente establecido?

### 3.2. Características

- Ser específica y concreta en todos sus aspectos, pero especialmente en aquellos relacionados con los recursos, acciones, personas, controles y resultados.
- Constituir un derivado lógico de un objetivo debidamente definido y establecido.
- Estar fundamentada en un conocimiento profundo de la empresa (organización), sus recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, capacidades, habilidades, etc., y un análisis detallado del entorno económico y de mercado que la rodea.
- Presentar alternativa óptima de términos de rentabilidad, participación, posicionamiento y posición competitiva, en función de los resultados de mercado que se pretenden alcanzar.
- Haber sido desarrollada tomando en consideración las ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento el objetivo.

- Al igual que los objetivos, debe estar expresada en: términos numéricos (cantidades específicas), plazos, periodos de tiempo concretos, productos, servicios, mercados o áreas geográficas bien definidas y resultados debidamente identificados.
- Estar dirigida a lograr la máxima diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores.
- Factible y fácil de medir y controlar, tanto durante su ejecución como respecto a los resultados claves que hay que lograr.
- Ser suficientemente flexible como para permitir (en su proceso de adaptación al cambio) un curso de acción, sin producir alteraciones importantes en su desarrollo.
- Constituir un enunciado de trabajo práctico que permita su eficaz conversión en acciones concretas de cara al mercado.
- Contemplar en su desarrollo, el estudio de las siguientes áreas: Evaluación del entorno de la empresa u organización, Análisis de la situación de la empresa, Evaluación de los programas de acción y los sistemas de control, Evaluación de las estrategias existentes. (Cano, M. SF).

### 3.3. Componentes Claves de una Estrategia Global



(Fig. 01)

### **3.3.1. Desarrollo de la Estrategia Básica que es la Base para una Ventaja Estratégica Sostenible**

Esto se hace primero, por lo general, aunque no necesariamente, para el país sede. Sin una sólida estrategia en la cual apoyarse, un negocio nacional puede pensar en estrategia global.

Estrategia básica que debe tener una organización previa a un lanzamiento global

#### **Rentabilidad**

Explotación

Estabilidad

Inversión

#### **Participación de mercado**

Crecimiento

Defensa

Reconversión

Eliminación

#### **Posicionamiento**

No diferenciado

Diferenciado

Concentrado

## Estrategia Competitiva

Con la competencia

Por delante de la competencia

Al margen de la competencia.

## Análisis de la Estrategia Básica

### Opciones de crecimiento con los productos existentes

OPCIÓN	OBJETIVO
1. Penetración de los segmentos	Aumentar la venta de los productos existentes, a los consumidores de los segmentos de mercado en que opera una empresa.  Por ejemplo: Dóminos Pizza promociona sus productos a través de ofertas que le faciliten a los clientes el poder de adquisición.
2. Ampliación de los segmentos	Aumentar la venta de los productos existentes, por medio de su venta en nuevas áreas geográficas.  Por ejemplo: Casa Pellas siempre está en busca de acaparar nuevos mercados por

	medio de publicidad, promoción y acceso del producto ofertado.
3. Reposicionamiento del producto	<p>Aumentar la venta de los productos o servicios existentes, por medio de su venta a nuevos segmentos dentro del mismo mercado.</p> <p>Por ejemplo: Hotel Intercontinental generalmente sus clientes son extranjeros en temporadas altas, sin embargo, para brindar sus servicios a diversos segmentos del mercado, ofrece en sus temporadas bajas diversas ofertas que permiten aumentar sus servicios.</p>

**(Fig. 02)**

Opciones de crecimiento de productos nuevos

OPCIÓN	OBJETIVO
1. Reestructuración de los segmentos	<p>Aumentar las ventas o defender los segmentos actuales, mediante el lanzamiento de productos que compitan directamente con los existentes.</p> <p>Por ejemplo: Casa Pellas ha lanzado al mercado una nueva cerveza "Zeta", la que actualmente compite con sus productos.</p>
2. Extensión de los segmentos	<p>Aumentar las ventas mediante el lanzamiento de productos especialmente adaptados a los requerimientos impuestos por nuevas</p>

	<p>áreas geográficas.</p> <p>Por ejemplo: Casa Pellas exporta productos a diferentes países que da respuestas a sus exigencias como: Centenario (100 años de añejamiento).</p>
3. Expansión del mercado	<p>Aumentar las ventas mediante la participación en segmentos adicionales, antes no servidos por la empresa, dentro de sus mismos mercados.</p> <p>Por ejemplo: Dóminos Pizza inicio su participación en el mercado por medio de ventas a domicilio, ahora expande sus ventas mediante su participación en diferentes colegios, universidades y creación de nuevos locales de ventas.</p>
4. Integración	<p>Aumentar las ventas mediante el control directo de las fuentes de abastecimiento o mediante un acercamiento más directo al cliente final.</p> <p>Por ejemplo: Casa Pellas está en constante comunicación con sus clientes ya sea por medio de visitas, llamadas telefónicas o acceso a centros de llamadas.</p>
5. Diversificación	<p>Aumentar las ventas mediante la incursión en nuevas áreas de mercado previamente no servidas por</p>

	<p>la empresa.</p> <p>Por ejemplo: Casa Pellas, continuamente está estudiando diversas áreas para integrar y diversificar sus productos.</p>
--	--

(Fig. 03)

### 3.3.2. Internacionalización de la Estrategia Básica, mediante la expresión internacional de actividades y adaptación de la estrategia

Las compañías necesitan dominar primero los fundamentos de los negocios internacionales, antes de intentar una estrategia global (porque éste con frecuencia implica quebrantar las reglas de los negocios internacionales).

Cuando el negocio se expande más allá de un mercado nacional, tiene que internacionalizar su estrategia básica.

El primer paso, y el más importante, es elegir los mercados geográficos en que va a competir. Esta elección es mucho más importante para un negocio internacional que para un negocio nacional.

Durante la primer parte de su vida, un negocio nacional realmente debe hacer frente a problemas de elección de mercado geográfico a medida que se extiende dentro de su mercado interior. Esos problemas incluyen identificar los atractivos del mercado, la competencia potencial, las maneras de administrar el negocio en un área geográfica más amplia.

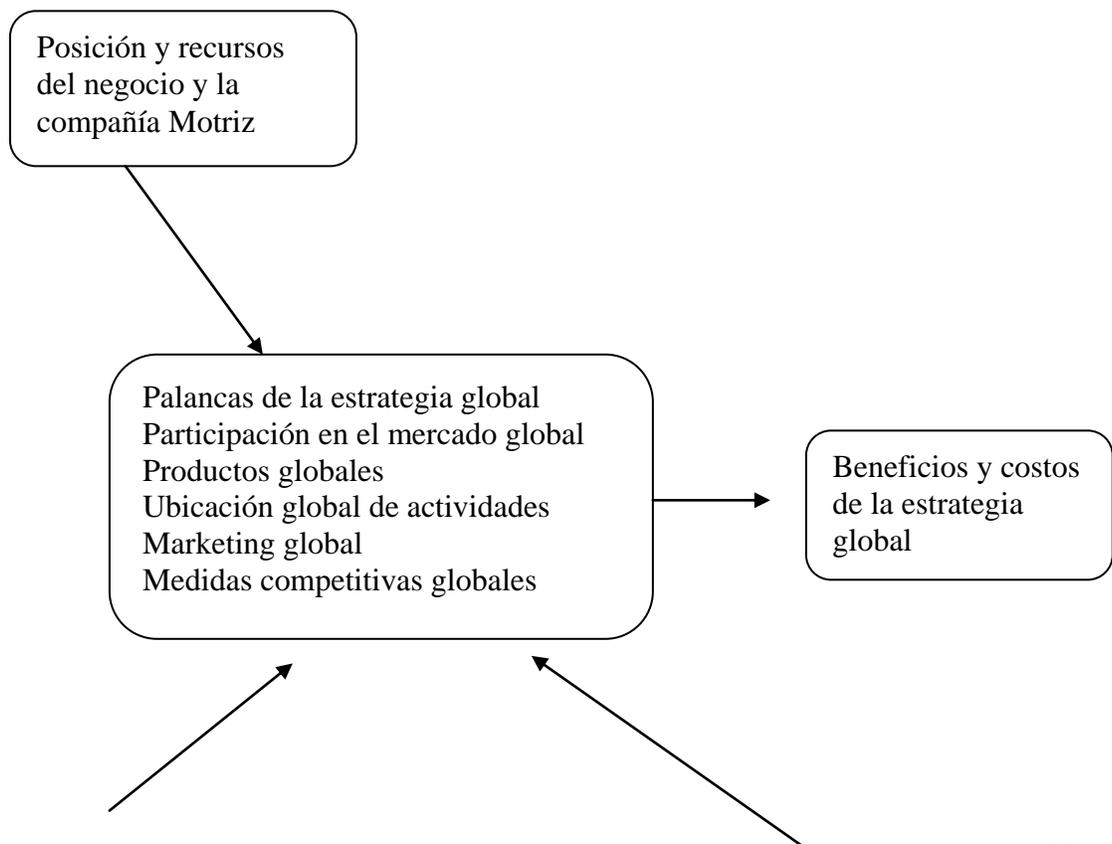
Entre otros aspectos de la internacionalización de la estrategia, está el como adaptar productos y programas para tener en cuenta las necesidades, las preferencias, la cultura, el idioma, el clima, etc., de un país extranjero. Pero el resultado final es que, por lo general, la compañía termina con estrategias y enfoques que tienen muchas

diferencias de un país a otro. Estas diferencias pueden entonces debilitar la posición mundial de costos y la calidad, las preferencias de los clientes y la eficacia competitiva de la compañía.

### 3.3.3. Globalización de la estrategia Internacional Integrando la estrategia para todos los países

Para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las compañías necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y administrar, para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva mundial. (Ohmae, K.1983)

#### Marco de referencia para diagnosticar y desarrollar la estrategia de globalización



Impulsores de la  
globalización:  
Mercado  
Costos  
Gubernamentales  
Competitivos

Capacidad de la  
organización para  
llevar a cabo la  
estrategia global

(Fig. 04)

### 3.4. Ventajas y Desventajas

#### Ventajas de una Estrategia Global

- Reducción de costos
- Calidad mejorada de los productos y programas
- Mas preferencia de los clientes
- Mayor eficacia competitiva

Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

**Economías de escala**, se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países.

**Costos más bajo de factores**, se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo.

**Producción concentrada**, significa reducir el numero de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.

**Flexibilidad**, aquella en que se puede explotar, pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.

**Aumento del poder negociador**, con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

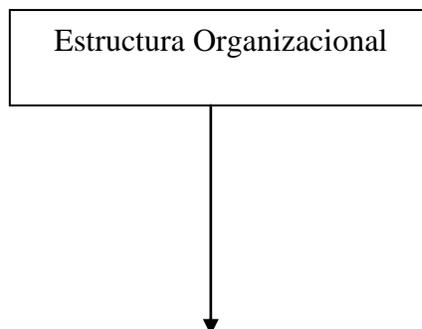
#### Desventaja de una estrategia global

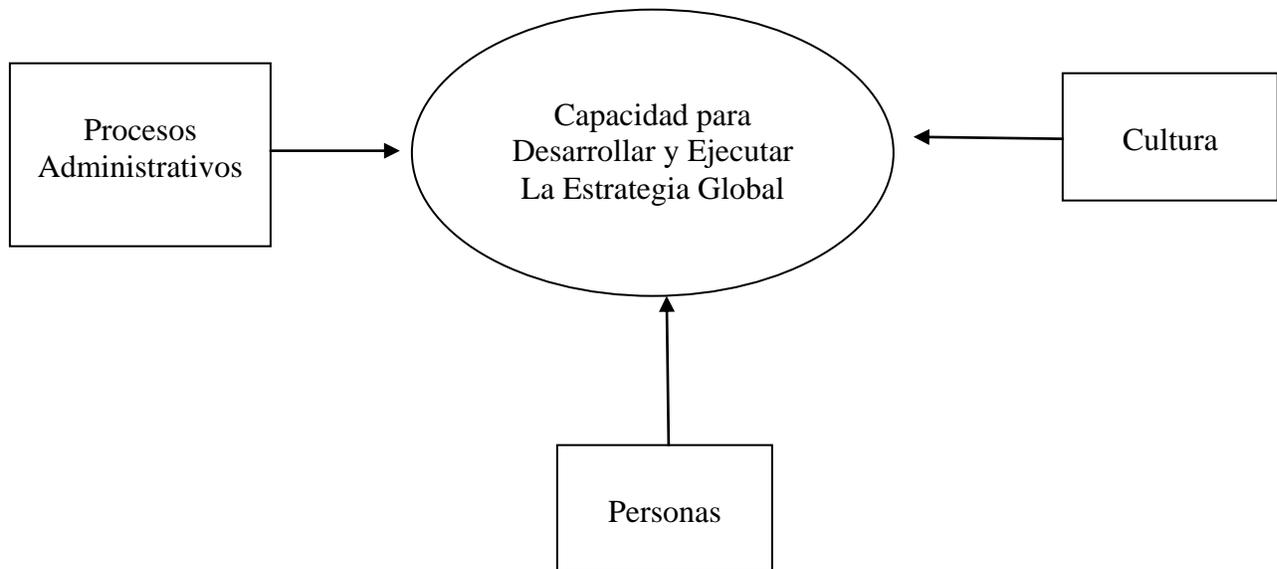
- La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación de personal.
- Reducir la eficiencia y eficacia de la administración en cada país, si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.
- La estandarización de productos, puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte.
- Integrar medidas competitivas, puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países. (Iyer, V.1996)

### **3.5. Factores Administrativos y Organizacionales que afectan la estrategia global**

Ejecutar una estrategia siempre es difícil; y si la estrategia es global, el problema se complica más aún por la diversidad de países y nacionalidades que hay que atender. En particular, para la globalización de la estrategia a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias, los productos, etc., acreditados durante mucho tiempo. (Ansoff, H. 1993).

Cuatro factores claves, organizacionales y administrativos determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global:





**(Fig. 05)**

### **3.6. Etapas**

3.6.1. Consolidación en el Mercado Nacional

3.6.2. Experimentación en el Mercado Internacional

3.6.3. Inversión en el Mercado Internacional Global

### **3.7. Datos Básicos que se deben conocer para el análisis de la Estrategia Global**

- Tamaño del Mercado en Unidades e Ingresos
- Etapa del Ciclo de Vida del Producto
- Número de Competidores Globales
- Número de Competidores Regionales
- Número de Competidores Nacionales o Locales
- Porcentaje de la Producción Nacional (En la Industria) que se Exporta
- Porcentaje del Consumo Nacional que se Importa
- Requisitos del Contenido Local
- Costo de la Mano de Obra

- Proporción Gubernamental de Compra de Clientes
- Tarifa de Impuestos para Compañías Nacionales y Extranjeras
- Porcentaje de Propiedad Extranjera Permitido

### **3.8. Pasos de Análisis de la Estrategia Global (Ver anexo 4)**

#### **3.8.1. Integrar el Equipo Global**

Hacer participar a gerentes de distintas funciones y localidades es absolutamente crucial para el éxito de una estrategia global, de modo que escoger el equipo que debe participar en el análisis global, es una decisión clave.

**Los miembros del equipo se deben escoger entre:**

- El jefe del negocio mundial, si lo hay
- Altos representantes de negocios relacionados entre sí (que comparten instalaciones o personal)
- Ejecutivos corporativos de nivel superior
- Jefes de las principales regiones o países
- Jefes de funciones claves

Idealmente, el equipo debe constar únicamente de seis a ocho miembros permanentes. Si hay que escoger, se debe preferir una completa representación geográfica sobre una completa representación funcional. Además, el equipo necesita personal de apoyo; por ejemplo, de la función de planificación o de personal de la organización de los miembros individuales. La invitación a formar parte del equipo debe venir del nivel más alto, ojalá del director ejecutivo. El que invita debe recalcar la importancia y la pertinencia del esfuerzo e indicar el resultado que se espera.

El equipo debe tener un líder, que debe ser el jefe del negocio mundial o su equivalente más cercano.

Aunque quizás sea obvio, el problema práctico tal vez más difícil, es acordar un programa para las reuniones, de modo que esto se debe hacer en la primera reunión. Teniendo en cuenta que todos los ejecutivos van a estar muy ocupados, es mejor fechas, aún cuando el trabajo no se preste exactamente. Deben acordarse por lo menos tres reuniones, con intervalos de uno o dos meses, tal vez aprovechando otras actividades, como juntas corporativas de planificación.

También es muy conveniente celebrar las reuniones en distintas ciudades, evitando todo lo que pueda dar la impresión de un proyecto impuesto por la casa matriz. Además, rotar las reuniones les permite a los miembros del equipo realizar los viajes que se necesitan en un negocio global y les da a los funcionarios locales la oportunidad de participar. El programa debe dejar suficiente tiempo entre una y otra reunión para recoger y analizar información, y para preparar estrategias e informes. Contar con nuevos aportes refuerza grandemente lo que se puede lograr en cada reunión. (Yip, G.1997:267-269)

### **3.8.2. Definir el Negocio**

El líder del equipo global necesita tener una buena idea de cuál es el negocio que se va a analizar, antes de reunir a los miembros, pero una definición completa exige el aporte del equipo.

La definición del negocio es un asunto importante, porque un análisis de estrategia global es más eficaz cuando se empieza con una parte del negocio que cuando se empieza con todo el negocio. La experiencia que se adquiere analizando esa parte se puede llevar luego a subsiguientes esfuerzos ampliados.

No menos importante es tal vez, el hecho de que el primer análisis tiene que dar resultados utilizables en un plazo corto, digamos seis meses a lo sumo.

Tradicionalmente, la definición del negocio se ha concentrado en las tres dimensiones de función de productos (o servicios), tecnología empleada y grupo de clientes a quienes se sirve. En el contexto de estrategia global, hay que agregar, desde luego, una cuarta dimensión: **la geografía**. Tener en cuenta la dimensión geográfica aclarará cuales negocios enfrentan cuestiones globales más amplias, y por consiguiente tiene más necesidad de estrategia global. Además, el equipo podría decidir limitar el análisis a solo una región, como, digamos, Europa.

Así, por ejemplo, un fabricante de equipos médicos puede tener varias alternativas al definir el negocio que va a estudiar:

- Toda la división de equipos médicos (y las industrias en que participa)
- El negocio mundial de equipos para hospitales
- El negocio mundial de equipos de radiografía para hospitales
- El negocio europeo de equipos de radiografía para hospitales

Otro problema es definir el negocio con suficiente amplitud para incluir la rivalidad de los sustitutos actuales y potenciales. (Yip, G.1997:269-270)

### **3.8.3. Identificar Mercados Claves**

El equipo global no puede recoger y analizar información relativa a todos los países en que opera o podría operar el negocio, por el tiempo y por el esfuerzo necesario para la recopilación y por la resultante sobrecargada de información. Una manera de proceder es separar el análisis en dos niveles, primero por regiones y luego por países dentro de cada región.

**Elegir regiones suele ser fácil:** Norteamérica, Suramérica, Europa, extremo Oriente o Cuenca del Pacífico son las más comunes.

Definir las regiones según la forma en que esté organizada la compañía puede no ser el método más puro, pero suele ser el más práctico, para la recopilación de los datos y la subsiguiente ejecución.

Algunas compañías utilizan regiones o agrupaciones extrañas. Gillette organizó una región Atlántico Norte por la semejanza de niveles de ingresos y estilos de vida entre los Estados Unidos, el Canadá y Europa Occidental. Sterling Drug ha utilizado una región JCAP que comprende el Japón, el Canadá y otros países de la Cuenca del Pacífico, y la maneja desde Nueva York. El CITIBANK también tiene una agrupación extraña para su negocio financiero global-JENA, sigla de Japón, Europa, Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda, en suma, la mayor parte del mundo desarrollado. Al seleccionar países dentro de las regiones, la definición de país es flexible. Por ejemplo, un “país” puede ser Benelux o Escandinavia.

Lo mismo que con las regiones, sólo se deben escoger los países más importantes. Los criterios para esta selección son, entre otros, los mayores mercados nacionales, los países en que la compañía tiene sus mayores negocios y los países globalmente estratégicos.

Separando el análisis en dos niveles - global y regional - se reduce el número de entidades geográficas que hay que considerar en determinado momento. Es sorprendentemente importante poder ver todos los mercados claves exhibidos de manera simultánea en un solo cuadro comparativo.

Pudiendo comparar y contrastar regiones y países, los ejecutivos desarrollan una nueva comprensión y nuevas ideas. Además, cuando los miembros del equipo global estudian en compañías estos cuadros comparativos, se estimulan los unos a los otros para producir nuevas ideas. Se deben usar en total no más de diez entidades geográficas, más columnas para “todos los demás” y el “total mundial” (o regional). A nivel de países, los mercados se deben seleccionar para análisis.

La lista debe incluir los seis, digamos, mercados más grandes del mundo, aunque el negocio no opere allí, cualesquiera otros que sean estratégicamente importantes y cualesquiera otros mercados en que el negocio mundial tenga sus mayores negocios nacionales. Esta combinación dará generalmente una lista de ocho a diez países. Al decidir sobre la categoría “todos los demás”, el equipo tiene que definir el mundo. El mercado mundial comprende solamente los mercados nacionales accesibles para las compañías multinacionales. Esos países accesibles varían de una industria a otra y también con el tiempo. Hasta los cambios de régimen de 1989, se excluían la mayoría de los países de Europa Oriental.

De modo análogo, la reconstrucción de la ex Unión Soviética puede agregar nuevos países a la lista de mercados accesibles para el negocio; tal columna da una mejor perspectiva del mercado total, y puede evitarle al equipo global sorpresas desagradables provenientes de sucesos en los países inaccesibles. Esta lista de países le servirá luego al equipo global como base para recoger y presentar la mayor parte de la información.

#### Información que se debe recoger por cada región y país

Para ser un análisis de países individuales, como cuando hay que tomar la decisión de entrar o no en ellos, se necesita recopilar una gran cantidad de información.

#### **Para cada mercado se necesita conocer los siguientes datos básicos:**

- Tamaño del mercado en unidades e ingresos
- Etapa del ciclo de vida del producto
- Numero de competidores globales
- Numero de competidores regionales
- Numero de competidores nacionales o locales
- Porcentaje de la producción nacional ( en la industria que se exporta)
- Porcentaje del consumo nacional que se exporta

- Requisitos de contenido local
- Costo de mano de obra
- Proporción gubernamental de compras de clientes
- Tarifa de impuestos para compañías nacionales y extranjeras
- Porcentaje de propiedad extranjera permitido

### El problema de los tipos de cambio

Los tipos de cambio de divisas desempeñan, como es obvio, un papel crucial en las decisiones de globalización. Para simplificar la recopilación de información y facilitar su posterior análisis, todos los datos se deben informar en la moneda del país de la casa matriz a los tipos históricos de cambio, es decir, usando los mismos tipos de cambios que se aplicaron los negocios locales cuando informaron a la casa matriz en cada período en el pasado. Típicamente esto significa el promedio anual de los tipos de cambio para sumas correspondientes a ingresos y utilidades, y tipos de cambio de final de año para partida del balance general. La razón fundamental para convertir las cantidades a la moneda de la casa matriz, es que los propietarios o accionistas se interesen por la contribución del negocio mundial a ingresos y utilidades en su moneda nacional. Simultáneamente, la razón principal para usar los tipos de cambios históricos es que lo que se necesita para un análisis de globalización, es saber en que forma contribuyó cada uno de los negocios nacionales al negocio total.

Así, por ejemplo, una moneda local que se está desvalorizando debe reconocerse por el impacto que el negocio local puede producir, (por el contrario al evaluar el desempeño de los gerentes locales se deben usar cifras en su moneda local). (Yip, G.1997:270-273)

#### **3.8.4. Identificar los Competidores Claves**

Así como no se pueden analizar todos los países, tampoco es posible analizar a todos los competidores.

El equipo global debe seleccionar a los más importantes para estudiarlos.

**Entre los que se deben estudiar están los siguientes:**

- Todos los competidores globales, definiéndolos como aquellos que tienen una presencia significativa en los mercados de Norteamérica, Europa y Asia y que tiene por lo menos el 5% de participación en el mercado global (esta definición necesita adaptarse en industrias en las cuales los continentes claves son distintos de los mencionados).
- Los competidores más grandes basados en los países líderes y en las regiones principales, aún cuando no sean globales.
- Competidores globales en potencia.

La lista de competidores claves, en combinación con la lista de los mercados claves, constituye un marco de referencia muy poderoso para presentar y analizar la información.

Existen diferentes tipos de matrices de datos que son útiles para desarrollar esta combinación mercado-competidor, tales como matrices globales y europeas para participación de mercado de los competidores, precios relativos y calidad relativa (**Ver Anexo 5**). (Yip, G.1997:273-275)

### **3.8.5. Comprobar la Estrategia Básica**

Al llevar a cabo un análisis de estrategia global, es común que los miembros del equipo global no sepan cuál es la estrategia básica del negocio, o bien que tengan puntos de vista distintos sobre ella, lo cual es más común. Será, pues, muy conveniente que el equipo compruebe temprano en el proceso su estrategia mercantil básica.

La mejor manera de hacer tal comprobación es pedirles a los ejecutivos, tanto de la casa matriz como de los principales países o regiones, que expongan por escrito cual es la estrategia básica. Esto tiene dos ventajas: la primera, es que si dicha estrategia no

se ha especificado ya en algún documento, este procedimiento contribuye a ser explícito lo que puede haber sido implícito. Además muchas declaraciones de estrategia mercantil son menos detalladas de que lo deberían ser, o solo expresan buenos deseos como decir: “este negocio dará utilidades ofreciendo productos de la más alta calidad y le dará a nuestros clientes el mejor valor”. Este tipo de declaraciones puede servir muy bien para motivar a los miembros de la organización y tranquilizar a los accionistas, pero no sirve como guía estratégica.

La esencia de una estrategia es que se elige entre varias alternativas, cosa que no se hace con el ejemplo anterior, pues, al fin y al cabo, ¿Quién escogería lo contrario? “Este negocio dará pérdidas ofreciendo productos de la más baja calidad y les dará a nuestros clientes lo peor”. Andrall E. Pearson, ex presidente de Pepsico, captó y expresó la importancia de la elección estratégica cuando dijo: “Una estrategia es algo que otra persona no sería tan estúpida como para no elegir”. Los gerentes deben, pues, poner por escrito su estrategia mercantil básica, detalladamente y en una forma que haga la elección explícita.

En la declaración de estrategia básica se debe incluir:

- Definición del negocio
- Empuje estratégico
- Metas financieras
- Fuentes de ventaja competitiva
- Elementos de la estrategia
- Actividades que agregan valor
- Estrategia competitiva. (Yip, G.1997:275-276)

### **3.8.6. Comprobar la Selección de Países**

La selección de países es uno de los elementos más importantes, tanto en la internacionalización como en la globalización. Es también una decisión para la cual las técnicas analíticas pueden ser especialmente útiles.

Los métodos tradicionales de análisis para escoger los países en los cuales se quiere entrar, se concentran exclusivamente en el atractivo individual de cada uno. Pero los gerentes tienen que considerar la importancia estratégica global de un país. Asimismo, el potencial de sinergia entre el negocio de que se trate y los negocios hermanos en cada país.

Por ejemplo, una compañía estadounidense de productos forestales encuentra en un factor clave para decidir si debe o no debe extender determinado negocio a otro país, es el potencial que el negocio tenga de absorber la capacidad de producción de papel ya instalada en el país.

**De modo que tres conjuntos de factores generales deben determinar la selección de países:**

- Atractivo del país en sí mismo
- Importancia estratégica global
- Sinergia

El equipo global debe evaluar la selección de países mediante los pasos siguientes:

#### Identificar países o regiones para analizar

El equipo debe identificar todos los países o regiones en que el negocio ya participa o podría participar.

Los países en que participa se analizan para determinar el nivel de esfuerzo que se debe dedicar a ellos y para tener un punto de referencia para evaluar nuevos países. Es

especialmente importante incluir países en los cuales puede ser difícil entrar pero que son o pueden llegar a ser globalmente estratégicos.

Hacer una lista de subfactores para cada uno de los tres conjuntos de factores generales

El equipo global debe preparar su propia lista de subfactores para valorar cada uno de los conjuntos de factores. Esa lista podría incluir lo siguiente:

### **Atractivo del país o región en sí mismos**

- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Obstáculos para entrar
- Situación competitiva
- Niveles de precios
- Tarifas de impuestos
- Condiciones macroeconómicas
- Riesgo político
- Costo de adaptación

### **Importancia estratégica global del país o región**

- Mercado nacional de clientes globales
- Mercado nacional de competidores globales
- Fuente principal de innovación en la industria
- Patria de los clientes más exigentes

### **Sinergia con otros negocios del país o región**

- Compartiendo actividades con otros negocios de la compañía
- Utilizando capacidad de etapas previas (Producción de materias primas)
- Utilizando capacidad de últimas etapas (Montaje final o distribución)
- Estando cerca de otros mercados
- En cuanto a países en los cuales el negocio todavía no está presente, lo que se debe evaluar es la sinergia potencial.

#### Asignar ponderación a cada subfactor

El equipo global debe después asignarle a cada subfactor un coeficiente de ponderación tal que la suma para todos los subfactores sea 100 puntos. Un método es repartir primero los 100 puntos entre los tres conjuntos de factores generales: atractivo individual, importancia estratégica global y sinergia; por ejemplo, dándoles 40, 40 y 20 puntos respectivamente. Luego los puntos asignados a cada factor general se reparten entre sus correspondientes subfactores.

#### Calificar a cada país o región en cada subfactor

El paso siguiente es calificar a los países en los distintos subfactores, en una escala de 0 a 10. Una manera práctica de hacer esto, es fijar puntos de referencia dando una calificación de 10 al país o países que muestren el más alto nivel en un factor dado. Por ejemplo, al mercado más grande se le pone 10, y los demás se califican en escala descendente. En otros casos es posible que ningún país merezca la más alta calificación, y entonces el equipo global tiene que considerar que merecería ese máximo, y calificar a los países en proporción. El método exacto que se emplee no es tan importante como el resultado final de diferenciar entre los países según los diversos subfactores.

#### Combinar las ponderaciones y las calificaciones para llegar a un puntaje total para cada país o región

Para obtener un puntaje total para cada país, las ponderaciones y las calificaciones se multiplican entre sí y se suman. Luego se divide entre 10 para obtener el puntaje total del país sobre 100.

### Ajustar el puntaje total según el riesgo del país

Finalmente, los puntajes según el riesgo que presente cada país, como por ejemplo, inestabilidad política, posibilidad de expropiación y desvalorización de la moneda. Tradicionalmente, el riesgo del país se ha incluido entre los demás factores que se estudian para evaluar el atractivo del país en sí mismo, en vez de considerarlo por separado es preferible por tres razones:

1. Se separan los factores de negocios de los factores políticos. Por ejemplo, el Brasil y el Japón son mercados grandes que pueden ser muy atractivos en industrias particulares, pero el nivel de riesgos es mucho más alto en el Brasil. Si se mezclan los dos tipos de factores es difícil reconocer dos causas fundamentalmente distintas de inseguridad, que tienen que manejarse de distinta manera.
2. El riesgo se puede ver como un factor de descuento que se aplica a la rentabilidad que se espera del país.
3. El riesgo del país cambia mucho más rápidamente que el atractivo comercial, como ocurrió en la China en junio de 1989, en el Medio Oriente en agosto de 1990 y en la Unión Soviética en agosto de 1991. Varios servicios, como Political Risk Services (antes Frost & Sullivan Political Risk Letter), proporcionan calificaciones de riesgo de los países, a un costo relativamente bajo y de cubrimiento total. Las calificaciones que dan estos servicios se deben convertir a un factor de ajuste de riesgo con una escala de 0 para irremediablemente peligroso a 1.0 para ningún riesgo en absoluto.

### **Empleo de los puntajes**

Los puntajes resultantes se deben emplear como uno de los insumos para la decisión de seleccionar países, pero no en forma mecánica.

El equipo global debe solicitar la opinión de los gerentes que estén familiarizados con cada país, además de juzgar con su propio criterio.

Este proceso analítico completo, aunque significa mucho trabajo, contribuye a rectificar ideas erróneas y acabar con la ignorancia en cuanto al atractivo de cada país. Igualmente, puede obligar a las compañías a reconocer la importancia de entrar en países que se habían evitado por su dificultad.

En suma, los beneficios de ésta técnica son identificar datos pertinentes, reducir la complejidad, fomentar un enfoque sistemático, proporcionar medidas cuantitativas y complementar la intuición.

**Al mismo tiempo, los que la empleen tiene que precaverse contra sus debilidades, entre las cuales se cuentan:**

- Se hacen excesivas simplificaciones
- Se requieren evaluaciones objetivas
- Se necesita una modificación para cada aplicación

Lo más importante es que esta técnica no se debe emplear a ciegas. (Yip, G.1997:276-280)

### **3.8.7. Diagnosticar el Potencial de la Globalización de la Industria**

El diagnóstico del potencial de globalización de la industria, se puede llevar a cabo en dos etapas:

- En la primera, el equipo global hace una evaluación preliminar en discusiones en grupo durante una de sus reuniones, utilizando las medidas correspondientes ya sea para cada impulsor o para cada palanca de la estrategia global.
- Estas evaluaciones se deben poner por escrito, de modo que las puedan verificar los gerentes y el personal ejecutivo del país, en una segunda etapa.

### **Una evaluación típica podría ser así:**

El impulsor de globalización de los clientes globales merece hoy una calificación mediana, pero su fuerza está aumentando. Los clientes globales representan hoy aproximadamente el 20% del mercado, habiendo subido 5 puntos porcentuales en los últimos tres años y los clientes regionales otro 35% habiendo subido 10 puntos en los últimos tres años. Esperamos que tanto los clientes globales como los clientes regionales aumenten su proporción de compras. Showa K.K. es la que se comporta más globalmente como cliente. En su última solicitud de una propuesta exigió una oferta con precios estándar para todos los países. Duwall & Cie. Empieza a comportarse como cliente global, y ahora exige que todos los productos sean aprobados en París, pese a que sus sucursales locales, toman ellas mismas sus propias decisiones de compra. A continuación, el equipo global debe identificar en que forma los impulsores de globalización de la industria originan oportunidades de usar palancas de estrategia global. (Yip, G.1997:280-281)

### **3.8.8. Evaluar el Empleo Actual y Potencial de Las Palancas de Estrategia Global**

Para identificar los cambios que se deben hacer en la utilización de palancas de estrategia global, se requiere un diagnóstico de su utilización, tanto actual como potencial.

**Hay tres fuentes principales de ideas para diagnosticar la utilización potencial de palancas de estrategia global:**

- Análisis de los beneficios potenciales de emplear estrategia global
- Análisis de los impulsores globalización de la industria
- Análisis de lo que están haciendo los competidores

Diversas técnicas analíticas y gráficas, ayudan a hacer el diagnostico:

### **Participación en el mercado global**

Un aspecto clave de un enfoque global de participación en el mercado, es el grado en que los ingresos del negocio estén equilibrados geográficamente con los del mercado en su totalidad. Podría ser muy útil representar geográficamente el equilibrio de participación global para ver en donde tiene el negocio sus ingresos en comparación con el mercado global total. Un cuadro comparativo de barras podría mostrar, por ejemplo, que un negocio tiene una proporción demasiado alta de sus ingresos concentrados en los Estados Unidos, y no lo suficiente en el Japón, y que ese equilibrio empeorará en los próximos cinco años.

### **Productos y servicios globales**

El análisis clave necesario para tomar decisiones sobre estandarización de productos y servicios, es el cálculo del potencial de economías de costos. Estas economías pueden ser pequeñas para factores individuales, pero sumadas pueden ser cuantiosas.

### **Análisis que se necesita.**

Cálculo de economías potenciales por estandarización de productos

Reducir mundialmente el número de productos en 33% economizaría:
--

	<b>% en ventas</b>
<b>Manufactura</b>	3% a 4%
<b>Inventario</b> (14% ventas multiplicado por 20% del costo de mantener el stock)	2.8%
<b>Agotados y pedidos no forzados por temor de agotamiento</b> (10% ventas multiplicado por 40% de margen bruto)	4.0%
<b>Total</b>	10% a 11%

**(Fig. 06)**

Estas economías potenciales se pueden comparar con un margen de 8% antes de impuestos y un presupuesto de 12% para medios de comunicación.

### **Localización global de actividades**

Como ocurre en la participación en el mercado, el análisis de localización de actividades se puede aclarar con una presentación visual.

La localización de la manufactura es típicamente el punto más difícil en la estrategia global. Conviene empezar por entender bien en dónde se producen los bienes y a dónde se despachan.

El **anexo 6**, es un ejemplo de matriz de localización de producción que ayuda a los gerentes a entender la estrategia actual al respecto. En la figura las casillas grises indican unidades vendidas en el país de producción. Se verá que en este ejemplo el 51% de la producción es para venta local, lo cual en la mayoría de los casos, es probablemente más de lo que debiera ser en una estrategia globalmente integrada.

Después de evaluar todas las actividades de valor agregado, el equipo hace el resumen de la localización real y de la búsqueda para cada actividad, con respecto a si es o debe ser principalmente local o principalmente central. Además, el equipo debe decidir que clase de coordinación y control, son necesarios para cada actividad, ejercerá la casa matriz.

## **Marketing global**

Lo mismo que con las actividades de valor agregado, puede ser útil resumir el empleo real y el buscado de marketing global.

**El anexo 7**, es un formato para resumir las conclusiones acerca de qué elementos de marketing se deben globalizar y en qué medida. Puede proporcionar un foco útil sobre el objetivo final de los análisis de los impulsores de globalización industrial, los beneficios potenciales de las palancas estratégicas y de los enfoques de los competidores.

El equipo global puede utilizar también un gráfico de precios relativos para estudiar el elemento de marketing, que es fácil de cuantificar: los precios. Este tipo de gráfico muestra los precios del negocio en cada país, clasificados con respecto al país de origen (o cualquier otro país). Este índice se puede construir de varias maneras. La más fácil, es si existe un producto típico que se venda en todos los países o regiones, que son materia de análisis. Si no existe ninguno que satisfaga este criterio, o si distintos productos tienen diferentes patrones de precios internacionales.

Por ejemplo, un producto importante que tiene Europa, un precio superior al de la compañía en su país de origen, mientras que otro producto, también importante, tiene un precio inferior al del país de origen, entonces el equipo global tiene que crear distintos o uno solo combinado y compensado.

## **Medidas competitivas globales**

La mayoría de las empresas tienen una información muy deficiente sobre la actuación de los competidores. Cuando la información existe, suele estar dispersa por toda la compañía o está en poder de distintas personas en distintos países. Más escasa aún es la información histórica acerca de lo que han hecho los competidores, pese a que recopilar y mantener esa información es crucial para entender y predecir el patrón de las medidas globales de la competencia.

Por ejemplo, representar gráficamente la historia de las medidas que toma un competidor importante, como en el **Anexo 8**, permite descubrir hasta qué punto ha integrado sus medidas competitivas.

En el ejemplo del **Anexo 8**, Haneda K.K. parece que toma primero sus medidas de precios y productos en América del Norte, y luego las siguen de cerca las otras regiones. En cambio, sus campañas de publicidad parece que se originan en Asia. También es útil hacer un gráfico de la historia de las reacciones del competidor a nuestras propias medidas.

### **Resumen del negocio y de la competencia**

Habiendo evaluado el uso de cada palanca estratégica y sus elementos, es útil resumir el empleo total de la estrategia global por el negocio y sus principales competidores (**Ver anexo 9**). (Yip, G.1997:281-288)

### **3.8.9. Evaluar la Capacidad de la Organización**

La organización y la administración son factores decisivos para el adecuado desarrollo y la ejecución de una estrategia global. Por tanto, es indispensable evaluar la capacidad de la organización para la estrategia global y diagnosticar los cambios que se necesitan.

El equipo global debe evaluar sistemáticamente estos factores y elementos sirviéndose de las medidas competitivas. Típicamente, en la metodología para este paso se debe

incluir, solicitar la opinión tanto de la casa matriz como de los gerentes de las subsidiarias, mediante entrevistas, discusiones en grupo y encuestas. En este proceso, el equipo global no debe limitarse a obtener información relativa a problemas (sobre lo cual los gerentes suelen hablar gustosos) sino que debe buscar posibles soluciones, e igualmente, someter a prueba las reacciones a las soluciones ideadas por el equipo.

Para ayudar a encontrar las mejores soluciones, el equipo global debe tratar de descubrir en que forma se organizan y se administran para la estrategia global otras compañías eficientes en la misma industria o en industrias comparables. (Yip, G.1997:289)

### **3.8.10.        Desarrollar Programas Globales**

La última tarea en un análisis de estrategia global, es especificar planes de programas globales suficientemente detallados para que puedan tener vida propia. En otras palabras, este último paso asegura la transición a la puesta en marcha. Los análisis anteriores habrán identificado un gran número de programas globales. Por ejemplo, una compañía que llevó a cabo un análisis de estrategia global terminó haciendo los siguientes programas que debían ejecutarse:

- Productos globales
- Administración tecnológica global
- Abastecimiento global de materiales
- Administración de marketing global
- Administración global de cuentas
- Fijación global de precios
- Identificación global
- Coordinación global de exposiciones industriales
- Informe global de mercados

Para pasar a la puesta en marcha, la compañía desarrolló planes para cada programa.

El resumen siguiente ilustra el plan para el programa de productos globales:

### **Programa de productos globales**

Producto y proceso están entrelazados que tenemos que tratarlos conjuntamente. Nuestra capacidad para desarrollar productos altamente especializados para clientes fundamentales es una ventaja competitiva clave. Al mismo tiempo, los clientes globales esperan poder comprar productos iguales y uniformes dondequiera que operen con equipos muy adelantados. Pero los productos uniformes requieren un proceso uniforme de manufactura, que nosotros no tenemos.

Hoy existen en el sistema de producción grandes variaciones de región a región, que se originan en una combinación de disponibilidad de materias primas, equipos, expectativas de los clientes y condiciones económicas locales. El resultado es que los productos no están tan estandarizados como podrían o deberían estar.

#### **Objetivo**

Conservar y aumentar la ventaja competitiva, de tener la capacidad de suministrar en todo el mundo productos iguales y uniformes a los clientes que los exigen. Adicionalmente, rebajar costos.

#### **Estrategia total**

Aumentar la estandarización en todos los países por características individuales y especificaciones más estrictas que les dan valor agregado a los clientes. Estandarizar sólo cuando el costo adicional sea bajo o recuperable por medio de los clientes.

#### **Beneficios Potenciales**

- Economías de costos para la compañía

- Mejor calidad o desempeño para el cliente
- Más altas barreras contra la competencia
- Más confianza de los clientes en la compañía
- Eficiencias en la compañía

### **Posibles Desventajas**

- Es posible que los clientes puedan copiarlos más fácilmente
- Pueden resultar demasiados costosos en muchos casos
- Impacto en previa rentabilidad y disponibilidad del producto
- El cliente percibe que se redujo la flexibilidad

### **Ejecución**

1. Aprovechar los programas de administración estratégica de cuentas en las distintas regiones para desarrollar una base de información sobre los tipos de productos que requieren los principales clientes en todo el mundo: tipo de equipos, especificaciones del producto, criterios de rendimiento, calidad, etc. Esta actividad estará a cargo del gerente global de marketing.
2. Desarrollar una base de información completa sobre nuestras capacidades manufactureras para sofisticados tubos textiles en todo el mundo. Esta actividad la manejará el gerente técnico global.
3. Decidir que productos y características estandarizar, y desarrollar un análisis de costo-beneficio para justificar cada recomendación. Esto lo harán conjuntamente los gerentes de marketing global y los gerentes técnicos.

### **Pasos siguientes:**

Completar el análisis de capacidad mundial para todos los productos finales.

Responsabilidad: John Poulenc y María Suzuki

Plazo: para fines de junio del presente año.

### **Pasos Adicionales**

- Una evaluación de cuán global es hoy una industria, y de cómo será probablemente en el futuro.
- Una comprensión de cuán global es hoy el enfoque de una compañía, y de cuál es su situación en comparación con sus competidores y con el potencial de mayor globalización de la industria.
- Una identificación de los factores organizacionales que facilitarán o estorbarán el movimiento hacia la globalización.
- Un amplio plan de acción, con especificación de prioridades de cambios estratégicos y organizacionales.

El análisis de por si nos proporciona los detalles de una estrategia competitiva global. Si su resultado muestra que ciertamente es deseable adoptar alguna forma de estrategia global, entonces el análisis debe ser seguido por otro esfuerzo encaminado a desarrollar en detalle una estrategia competitiva global total.

### **Entre las decisiones que habrá que tomar están:**

- Definir una actitud competitiva en distintos países (es decir, ¿En que parte del mundo debemos competir solos y en que parte del mundo debemos formar alianzas?)
- Precisar estrategias funcionales específicas (manufactura, marketing, finanzas, etc.)
- Adoptar mecanismos organizacionales destinados a reforzar los objetivos estratégicos que se persiguen. (Yip, G.1997:289-292)

### **3.9. Ideas para Poner en Práctica una Estrategia Global Total**

Al hacer un análisis de la estrategia global y luego globalizar la estrategia de un negocio, se podrían tomar en cuenta ciertas ideas, de modo guía:

1. No dar por presentado que “aquí no puede suceder eso”. Casi no hay ninguna industria que no tenga potencial de globalización y rivalidad global.
2. Las industrias globales no nacen espontáneamente; tienen que ser creadas por compañías globales. Las recompensas de la globalización son para los que actúan primero.
3. Para la globalización se requiere una clara visión de la firma como competidora global. Igualmente, se requiere un horizonte de tiempo a largo plazo y compromiso de la alta administración.
4. La globalización no es un asunto de todo o nada. Un negocio puede ser global en algunos elementos de su estrategia y no serlo en otros.
5. Es preciso dejar de pensar que la estrategia debe ser local, a menos que se demuestre lo contrario, y más bien dar por sentado que la estrategia debe ser global, a menos que se demuestre lo contrario. Así, pues, para decidir sobre adaptación de productos o programas hay que estudiar que es lo realmente necesario, en lugar de dar por sentado que los gerentes locales todo lo saben mejor.
6. Cuidar de que los cambios de estrategia correspondan cambios necesarios de organización y administración.
7. La globalización no debe ser una religión, sino una filosofía.
8. La consigna “piense global, actúe local” es equivocada. Debe decidirse en cambio, “piense y actúe global y local”. (Yip, G.1997:292-293)

*Las estrategias globales demandan, no solo una mente estratégica especial, sino verdaderos sistemas de información que permitan poner en juego las habilidades estratégicas intuitivas. Para la implantación de estrategias globales, se requiere formular y llevar a cabo estrategias exitosas en donde la intuición y el liderazgo juegan un papel muy importante por ser un impulso vital para llevar a cabo las ideas.*

*Las Organizaciones modernas han determinado que es indispensable tener ideas con una mentalidad “No localista” que les permita tener una visión amplia del mundo para ser competitivas.*

*Las estrategias globales permiten identificar no solo las fortalezas y debilidades de la competencia, sino también las propias. Además cada empresa debe saber como aprovechar las palancas estratégicas que los diferentes mercados ofrecen a la Organización y de esta manera poder medir su capacidad de adaptación.*

*Una de las principales causas para realizar estrategias globales es la penetración en nuevos mercados, aumento de las ventas de productos y servicios, reconocimiento y prestigio internacional.*

## CONCLUSIONES

- Los impulsores de la industria juegan un papel muy importante en cuanto al establecimiento de una estrategia global, además permiten un buen funcionamiento de las industrias ya que determinan el potencial de globalización e incitan a competir en un mercado mundial y les permite también regular sus actividades en cuanto al ordenamiento del mercado que desean acaparar.
- Las empresas nicaragüenses insertas en el mundo de la globalización, consideran que todos los impulsores de la industria son importantes; sin embargo los impulsores de mercados y competitivos destacan un papel muy importante, ya que requieren una atención especial porque se enfocan al quehacer de los mismos.
- La mayor parte de las empresas suponen que los impulsores de la industria para el negocio mundial son más controlables que incontrolables, porque es un inicio para implementar diferentes estrategias que los diferencien de la competencia, lo cual les facilite sobrevivir en el mercado, sin embargo hay ciertos impulsores incontrolables.
- Para las empresas trasnacionales las palancas de la estrategia global son importantes, ya que son la principal fuente de motivación para brindar y desarrollar un mejor servicio y/o producto, así como crear nuevas formas o estrategias de sobrevivencia que les faciliten dominar el mercado en el que se mueven.
- Las palancas estratégicas son un factor clave para el desarrollo de cualquier industria y/o empresa, además de ser un beneficio la puesta en marcha de las dimensiones de estas.
- Las empresas desarrollan estrategias globales, lo cual les ha permitido vivir en el monstruoso mundo de la globalización.

- Principales estrategias que han desarrollado las empresas inmersas en el mundo de la globalización:
  1. Adaptabilidad a las exigencias del consumidor
  2. Oferta accesible a nivel mundial dependiendo del valor monetario del país
  3. Diferenciación del producto y/o servicio
  4. Productos estándares
  5. Costos – economías de escala
  6. Materia prima
  7. Mantenimiento de estándares de calidad
  8. Implementación de nuevos productos y servicios
  
- Todas las empresas obtienen más ventajas que desventajas al implantar estrategias globales, ya que permiten brindar un mejor producto y/o servicio, obtener nuevos talentos, satisfacer a la demanda, adquisición de nuevos clientes, preservación de la lealtad de los consumidores, en fin, es lo que les ha facilitado permanecer, posicionarse y sobresalir en el mercado.
  
- Todas las empresa para analizar una estrategia global necesita llevar a cabo los siguientes pasos de análisis:
  1. Integrar el Equipo Global
  2. Definir el Negocio
  3. Identificar Mercados Claves
  4. Identificar Competidores Claves
  5. Comprobar la Estrategia Básica
  6. Comprobar la Selección de países
  7. Diagnosticar el potencial de Globalización de la Industria
  8. Evaluar el Empleo de Estrategia Global
  9. Evaluar la Capacidad de la Organización
  10. Desarrollar Programas Globales

## BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1993), "Planteamientos Estratégicos, Nueva tendencia de la Administración". <http://www.monografias.com/trabajos15/gestion-on-line/gestion-on-line-shtml>.
- Cano Flores, Milagros (S.F.), "Desarrollo de la estrategia en Mercadotecnia". Centro de Información para el Desarrollo (CID de Información). Matagalpa.
- Feliz Álvarez, Isabel Cristina (S.F.), "Participación en el Mercado Global". <http://www.icafa@codetel.net.do>
- Fernando XXV (2006), "El proceso de la Globalización" <http://www.monografias.com/trabajos12/ensglob/ensglob.shtml>.
- Iyer, Vinc (1996) "Dirección y Motivación de las redes de distribución comercial". [http://www.http://html.rincondelvago.com/globalizacion-economia\\_6.html](http://www.http://html.rincondelvago.com/globalizacion-economia_6.html)
- Jarrillo, José Carlos (1992), "Dirección estratégica". Centro de Información para el Desarrollo (CID de Información). Matagalpa
- Lambin, J. (1995), "Marketing Estratégico". <http://www.emas.co.cl/categorias/economia/globalizacion.htm>
- Menguzzato, Martina (S.F.), "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del Management". La Habana: Ed. Del Ministerio de Educación Superior; S.P-i. Centro de Información para el Desarrollo (CID de Información). Matagalpa
- Morales Galito, Einstein Alejandro (SF) "Marketing Global". <http://www.einsteinalejandro@msn.com>

- Ohmae Kenichi (1983), "La Mente del Estratega".  
<http://www.uv.mx/iiesca/revista4/estrategia.htm>
- Yip, George.S. (1997:243-293), "Globalización" Ed. Norma México.
- Zaid, Gabriel (1997), "Hacen falta empresarios creadores de empresarios". Ed. Océano, México, D.F. Centro de Información para el Desarrollo (CID de Información). Matagalpa



# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** La presente es para conocer cual es la aplicación que ha hecho la empresa “Casa Pellas”, en cuanto a la temática “Medición de los impulsores de la industria, palancas estratégicas y como analizar una estrategia global”.

1) ¿Qué papel juegan los impulsores de la industria en cuanto al establecimiento de estrategia global?

---

---

---

---

---

---

---

---

2) ¿Qué tipo de impulsor considera más importante para la empresa?

- a) Impulsor de mercados
- b) Impulsores de costos
- c) Impulsores gubernamentales
- d) Impulsores competitivos

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

3) ¿Cómo considera los impulsores de la industria para el negocio mundial?

a) Controlables

b) Incontrolables

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Considera importantes las dimensiones de las palancas estratégicas?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Ponen en práctica estas dimensiones?

a) Si

b) No

6) ¿Las palancas de la estrategia global son un factor clave para el desarrollo de la empresa?

a) Si

b) No

7) ¿Desarrollan estrategias globales?

a) Si

b) No

8) ¿Qué estrategias globales ponen en práctica para vivir en un negocio mundial?

---

---

---

---

---

---

---

---

9) ¿Al implantar estrategias globales obtienen más ventajas que desventajas?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

## ANEXO 2

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** La presente es para conocer cual es la aplicación que ha hecho la empresa “HOTEL INTERCONTINENTAL”, en cuanto a la temática “Medición de los impulsores de la industria, palancas estratégicas y como analizar una estrategia global”.

1) ¿Qué papel juegan los impulsores de la industria en cuanto al establecimiento de estrategia global?

---

---

---

---

---

---

---

---

2) ¿Qué tipo de impulsor considera más importante para la empresa?

- a) Impulsor de mercados
- b) Impulsores de costos
- c) Impulsores gubernamentales
- d) Impulsores competitivos

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

3) ¿Cómo considera los impulsores de la industria para el negocio mundial?

a) Controlables

b) Incontrolables

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Considera importantes las dimensiones de las palancas estratégicas?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Ponen en práctica estas dimensiones?

a) Si

b) No

6) ¿Las palancas de la estrategia global son un factor clave para el desarrollo de la empresa?

a) Si

b) No

7) ¿Desarrollan estrategias globales?

a) Si

b) No

8) ¿Qué estrategias globales ponen en práctica para vivir en un negocio mundial?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9) ¿Al implantar estrategias globales obtienen más ventajas que desventajas?

a) Sí

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

## ANEXO 3

### ENCUESTA

**OBJETIVO:** La presente es para conocer cual es la aplicación que ha hecho la empresa “Domino’s Pizza”, en cuanto a la temática “Medición de los impulsores de la industria, palancas estratégicas y como analizar una estrategia global”.

1) ¿Qué papel juegan los impulsores de la industria en cuanto al establecimiento de estrategia global?

---

---

---

---

---

---

---

---

2) ¿Qué tipo de impulsor considera más importante para la empresa?

- a) Impulsor de mercados
- b) Impulsores de costos
- c) Impulsores gubernamentales
- d) Impulsores competitivos

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

3) ¿Cómo considera los impulsores de la industria para el negocio mundial?

a) Controlables

b) Incontrolables

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4) ¿Considera importantes las dimensiones de las palancas estratégicas?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Ponen en práctica estas dimensiones?

a) Si

b) No

6) ¿Las palancas de la estrategia global son un factor clave para el desarrollo de la empresa?

a) Si

b) No

7) ¿Desarrollan estrategias globales?

a) Si

b) No

8) ¿Qué estrategias globales ponen en práctica para vivir en un negocio mundial?

---

---

---

---

---

---

---

---

9) ¿Al implantar estrategias globales obtienen más ventajas que desventajas?

a) Si

b) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

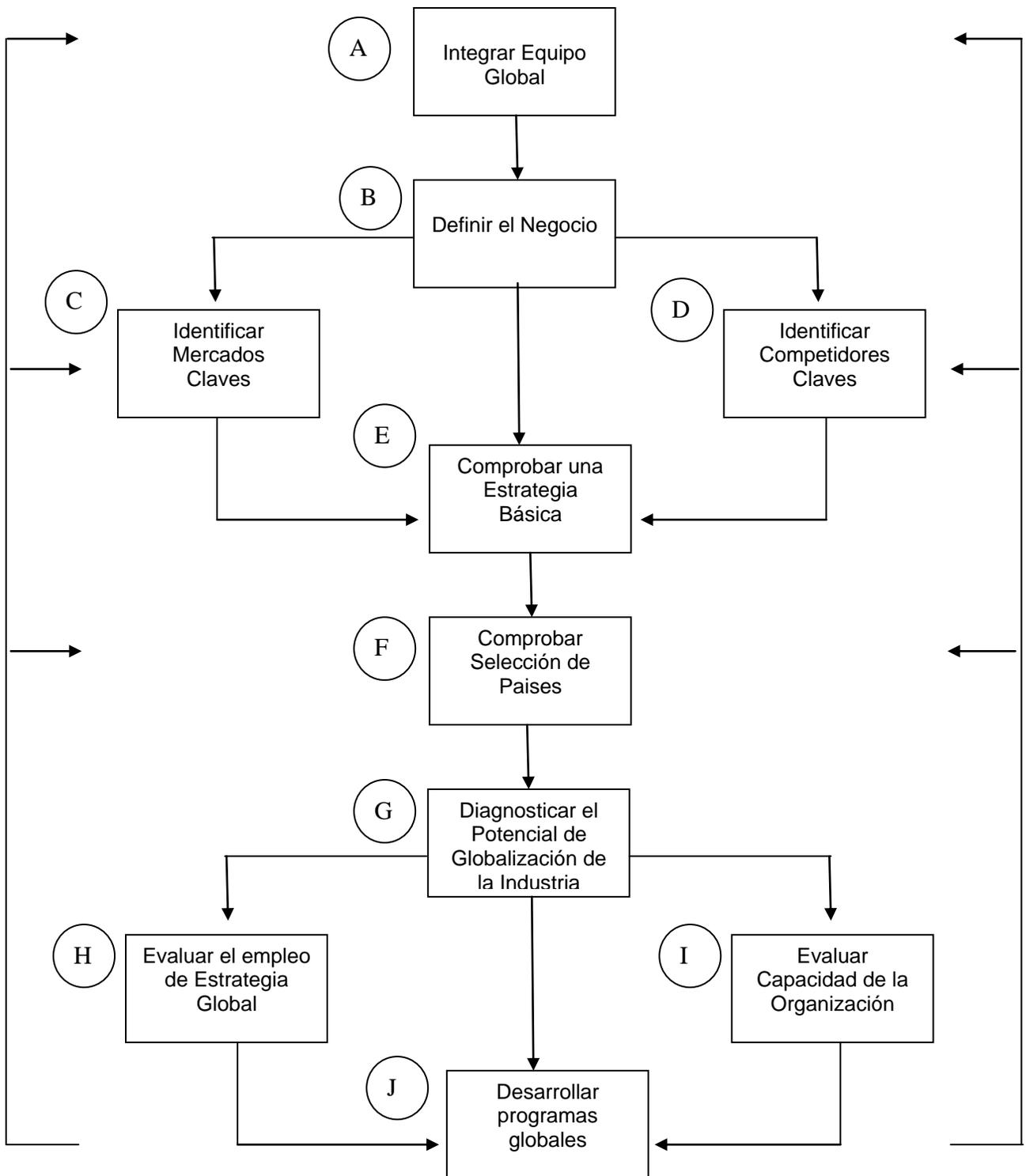
---

---

---

## ANEXO 4

Fig. 01 Pasos del análisis de la estrategia global. (Yip, G.1997:268)



## ANEXO 5

**Fig. 02 Matrices de datos para analizar a los competidores.** (Yip, G.1997:274)

Ejemplo:

Mercados Competidores	Mercados					Total
	Norteamérica	Suramérica	Europa	Asia	Todos los demás	
Nuestra compañía	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><b>% de participación de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hace 3 años</li> <li>Este año</li> <li>Dentro de 3 años</li> </ul> </div>					
Competidor A						
Competidor B						
Competidor C						
Competidor D						
Competidor E						
Todos los demás						
Total						

Mercados Competidores	Competidores					Total
	Alemania	Francia	Reino Unido	Italia	Todos los demás	
Nuestra compañía	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><b>% de participación de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hace 3 años</li> <li>Este año</li> <li>Dentro de 3 años</li> </ul> </div>					
Competidor A						
Competidor B						
Competidor C						
Competidor D						
Competidor E						
Todos los demás						
Total						

Crear también para

Precios  
relativos

Costos  
relativos

Calidad  
relativa

## ANEXO 6

**Fig. 03 Matriz de localización de producción.** (Yip, G.1997:284)

Vendidas en Producidas en	Estados Unidos	Alemania	Francia	Reino Unido	Japón	Brasil	Otros	Total unidades producidas
Estados Unidos	1320						230	1550
Francia		380	250	210			130	970
Brasil						140		140
Taiwán					470		220	690
Total unidades vendidas	1320	380	250	210	470	140	580	3350

 = producidas y vendidas en todo el país

51% de la producción es para venta local (Estados Unidos, Francia y Brasil = 1710 millones de unidades de un total de 3350 millones)



## ANEXO 8

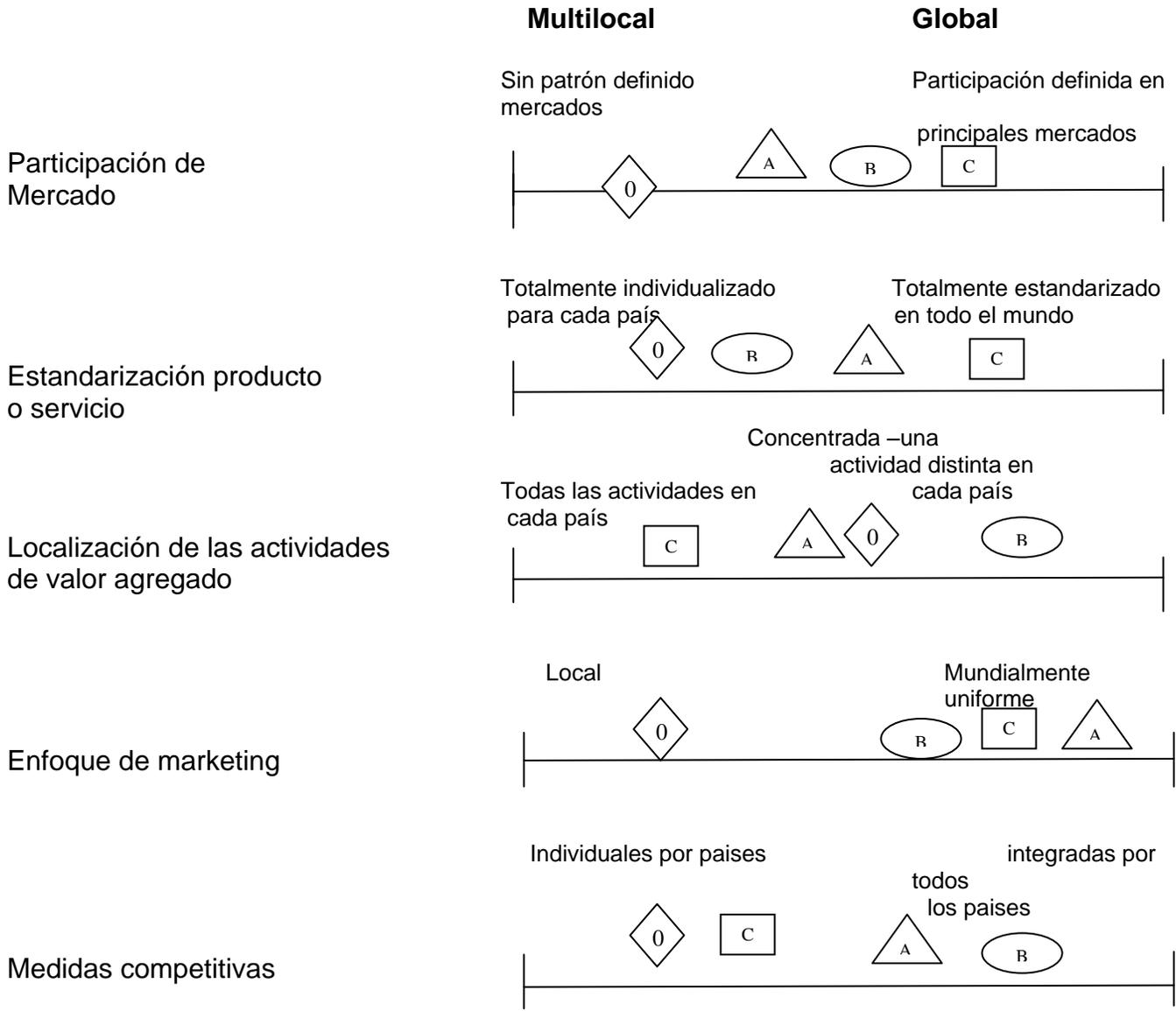
**Fig. 06 Grafico de las medidas de un competidor.** (Yip, G.1997:287)

Ejemplo: Competidor Haneda K.K.

Mercado		América del Norte	América del Sur	Europa	Asia	Otros
Periodo						
1988	Q1	▲ Subió Precio del Modelo T29				
1988	Q2			▲ Subió Precio del Modelo T29		
1988	Q3				▲ Subió Precio del Modelo T29	
1988	Q4					
1989	Q1		▲ Subió Precio del Modelo T29			▲ Subió Precio del Modelo T29
1989	Q2				⊗ Nueva Campaña Publicitaria	
1989	Q3	▧ Introdujo Líneas S32		▧ Introdujo Líneas S32		
1989	Q4			⊗ Nueva Campaña Publicitaria		
1990	Q1				▧ Introdujo Líneas S32	
1990	Q2	⊗ Nueva Campaña Publicitaria				
1990	Q3	▲ Subió Precio del Modelo T29				▧ Introdujo Líneas S32
1990	Q4			▲ Subió Precio del Modelo T29		

## ANEXO 9

**Fig. 07 Resumen del empleo de la Estrategia Global por la Competencia.** (Yip, G.1997:288)



Clave:  = nuestro negocio       = competidor B  
 = competidor A       = competidor C

**Visita a las Empresas**

