



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
RELACIONES INTERNACIONALES**

**La diversificación de las compras internacionales
a través de la nueva proveeduría global:
Caso práctico de la empresa Modern Group.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A:
DAISY FRANCO FLORES**

ASESOR: IGNACIO MARTÍNEZ CORTEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA

ENERO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mi madre, a quien le debo la vida y le dedico cada uno de mis esfuerzos y éxitos, por ser mi principal aliento y soporte. Por su dedicación, incondicionalidad e inagotable apoyo en toda mi vida. Gracias por tu paciencia, sacrificios, entrega y amor puro; por guiarme por el camino correcto, cultivar e inculcar en mí tus dones y enseñarme a ser una mujer consciente y de valores.

A mi hermano Juan, quien ha sido mi cómplice y compañero en las aventuras y travesuras desde la infancia, mi amigo y mi mejor aliado en cualquier proyecto. Gracias por todo tu apoyo.

A Goshdo; por enseñarme a enfrentar y disfrutar de los múltiples colores y sabores de la vida. Por hacerme entender que el conocimiento de uno mismo, la autoconfianza, la determinación y el creer en nuestras posibilidades es la base de nuestros proyectos de vida y de nuestros triunfos.

A mi honorable Institución educativa; la máxima casa de estudios de América Latina: Universidad Nacional Autónoma de México.

A mis profesores por su tiempo y sabiduría transmitida en el desarrollo de mi formación profesional. A mi asesor Ignacio Martínez, por su guía, invaluable apoyo y paciencia en la dirección de este trabajo. A mis sinodales que hicieron posible la confección y elaboración de este trabajo, con sus acertados consejos y sugerencias.

A Claudia; quien ha estado junto a mí en todos los retos, obstáculos, sufrimientos, alegrías y éxitos. Ha sido, es y será mi mejor amiga a lo largo de todos estos años en esta aventura de la vida. Por compartir la música, las risas, los debates, los libros, las noches de desvelo, las empapadas, las charlas, el café y los sueños. Por estar conmigo en los peores y mejores momentos en este camino que hemos recorrido juntas hasta la culminación de este trabajo.

A todos aquellos que forman parte del rompecabezas de mi vida, que creyeron en mí hasta el final y me brindaron su apoyo y fortaleza para continuar; a Yaz, Santiago Ballina, Carlos Heca, Raúl, David, Danny, Mary y a mis amigos, compañeros y colegas de la facultad que son parte de mi aprendizaje profesional y personal.

INDICE

Introducción.....	4
1. Expansión del comercio Internacional: la nueva proveeduría internacional	
1.1 Globalización económica.....	6
1.2 Nuevos mercados internacionales.....	13
1.3 Impacto de la globalización en procesos productivos y flujos de comercio....	16
1.4 Repercusiones del desarrollo tecnológico en el comportamiento del comercio internacional.....	22
2. Internacionalización de las empresas y desarrollo de cadenas de suministro a nivel global	
2.1 Entorno actual de los negocios internacionales.....	26
2.2 Proceso de internacionalización de las empresas en el siglo XXI.....	35
2.3 Estrategias competitivas genéricas en el marco de la globalización	40
2.4 Funcionamiento estratégico de las cadenas globales de suministro y el papel de China como fabrica global	48
3. El aprovisionamiento internacional como estrategia competitiva: Caso práctico de la empresa Modern Group Ltd.	
3.1 Modern Group en el mercado de la industria petrolera.....	60
3.2 Planeación estratégica y aprovisionamiento como ventaja competitiva.....	66
3.3 Importancia del internacionalista en la formulación de estrategias de aprovisionamiento global.....	70
3.4 Estrategia de reducción de costos: China como proveedor.....	76
Conclusiones.....	84
Fuentes de información.....	91

INTRODUCCION

En las últimas décadas se han producido una serie de transformaciones tecnológicas, productivas y organizacionales que han consolidado a la competitividad como el factor determinante y preponderante en el intercambio internacional.

La globalización ha eliminado todo tipo de barreras, creando una dinámica comercial de interdependencia y participación de empresas de todo el mundo. La interconexión de múltiples y distintas economías ha creado un mercado global concentrado en extensas regiones, estableciendo nuevos mercados y múltiples competidores.

La dinámica actual del entorno económico internacional está caracterizada por una fuerte competencia y por la tendencia hacia la búsqueda de ventajas competitivas a largo plazo para hacer frente a las exigencias y retos que se presentan en el escenario actual.

La competencia global ha forzado a las empresas a cambiar su estructura competitiva hacia formas más flexibles e innovadoras, las cuales a su vez exigen extender sus capacidades e incursionar en los mercados internacionales de distintas formas.

Este hecho, ha modificado la dirección de las empresas, de una visión internacional o multinacional de la competencia a una visión global. Los factores que han llevado a esta globalización de la competencia son diversos, destacando tres fundamentalmente: la tecnología, la homogeneización de los mercados y las economías de escala, aunque sin olvidar la importancia de la creciente accesibilidad a los mercados.

En ese sentido, en un primer momento, el trabajo se enfoca a describir las características actuales del comercio internacional, las cuales, influidas por los avances tecnológicos suponen una proporción mayor de bienes comerciales y su

consecuente intercambio, lo que genera el concepto de la nueva proveeduría internacional.

En el segundo capítulo, se describen aspectos de la internacionalización de las empresas. Se desarrolla la importancia en la creación las estrategias competitivas, en el contexto de los negocios, que están llevando a cabo las empresas en sus distintas formas e intereses, alterando los esquemas tradicionales de competir.

Sin dejar a un lado la transformación y funcionamiento de las nuevas cadenas de suministro global, como resultado de las transformaciones tecnológicas en transporte y telecomunicaciones, creando un comercio totalmente interconectado. Y la tendencia a la búsqueda de nuevos mercados como la posibilidad de mejorar la posición competitiva de las empresas, ubicando a China como la fabrica global por las condiciones competitivas que ofrece su mercado interno.

Finalmente, en el tercer apartado, se conjuntan los anteriores elementos para llevarlas a un caso práctico. Mostrando la importancia de las condiciones actuales del contexto internacional y su efecto en las formas de competir de las empresas. Haciendo análisis del papel del aprovisionamiento internacional en el marco de la competencia global, como una factor de ventajas competitivas

Se examinan las actividades del internacionalista en la creación de estrategias globales de aprovisionamiento, es decir, el valor y el ejercicio profesional del internacionalista en la empresa. Y por último la aplicación de las estrategias de aprovisionamiento como reducción de costos y a través de la búsqueda de nuevos proveedores. Para ello se mostrara el caso particular de la empresa Modern Group, de los factores que la llevaron a seleccionar a China como principal proveedor en la solución de sus necesidades de abastecimiento y la creación de ventajas competitivas eficaces.

1. Expansión del comercio internacional: la nueva proveeduría internacional

1.1 Globalización económica

Desde la antigüedad y a lo largo de la historia, el comercio ha sido primordial para el desarrollo de cualquier pueblo o economía. El panorama actual del comercio internacional se encuentra totalmente sumergido en la dinámica y efectos de la globalización.

Existen en el presente, muchos autores que han creado un sin número de definiciones entorno al concepto de globalización. Hans-Henrik Holm y George Sorensen, aportan una explicación sencilla: "La globalización es, en pocas palabras, la intensificación de relaciones económicas, políticas, sociales y culturales con el exterior".¹

También existen otras definiciones más enfocadas al aspecto económico, por ejemplo, Zia Qureshi explica que "La globalización está guiada por un amplio impulso hacia la liberalización del comercio y los mercados de capital, aumentando la internacionalización de la producción y las estrategias de distribución de las empresas así como los cambios tecnológicos que están desmantelando rápidamente las barreras a la comercialización internacional de bienes y servicios y la movilidad del capital".²

Desde las últimas décadas del siglo XX se puso en manifiesto, un conjunto de transformaciones globales que se han ido acelerando con mayor rapidez y profundidad.

La globalización ha eliminado todo tipo de barreras, hacia el avance de relaciones más interdependientes. Sin embargo, este no es un proceso relativamente nuevo,

¹ Emmerij, Louis y José Núñez del Arco. El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1998, p. 160

² *Ibid.* p. 161.

tiene sus orígenes en la revolución industrial, donde la industria y el comercio sufrieron una profunda transformación con el avance de nuevas técnicas de producción, comercialización, el desarrollo de los medios de transporte y el crecimiento de la demanda de los productos.

Después de la segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las importaciones de bienes y servicios, estos flujos crecieron como resultado de los acuerdos del GATT³ que pone de manifiesto la necesidad de liberalizar el comercio a través de las concesiones negociadas entre los países miembros para reducir los aranceles y por ende ir eliminando las medidas proteccionistas, todo esto con el único fin de facilitar e intensificar el intercambio de mercancías .

Con el paso del tiempo y las medidas llevadas a cabo, como resultado de las negociaciones económicas, se ha acrecentado el ritmo del comercio internacional y con ello una extensión sin límites de intercambio comercial.

“La globalización económica, es un proceso histórico, como resultado de la innovación humana, progreso tecnológico y de las fuerzas del mercado... Se refiere a la integración de economías de todo el mundo, especialmente en el comercio y los flujos financieros”⁴

La globalización como proceso económico, social y tecnológico, intensifica la comunicación y relación entre los distintos países del mundo, interconectando y relacionando sus mercados a través de una serie de transformaciones que

³ El GATT acrónimo de General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles) fue un Tratado multilateral creado en la Conferencia de la Habana en 1947 y firmado en 1948 por la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias. Es el precursor de la Organización Mundial de Comercio (OMC).
<http://www.bibliojuridica.org/libros/1/179/5.pdf>. p. 51 Consulta : Abril-16-2011

⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/siller_p_a/capitulo_1.html. p. 27 consulta: Abril-16-2011

convergen en un carácter global. Este fenómeno, derivado de la globalización, se caracteriza por lo siguiente⁵:

1. Apertura de los sistemas económicos nacionales
2. Aumento del comercio internacional
3. Expansión de los mercados financieros
4. Reorganización espacial de la producción
5. Búsqueda permanente de ventajas comparativas
6. Competitividad
7. Innovación tecnológica

La globalización, desde su dimensión económica, engloba un proceso de internacionalización de capital financiero, industrial, y comercial, creando constantemente nuevas, diversas y crecientes relaciones económicas alrededor de todo el mundo. Supone, una absoluta libertad de intercambio y como resultado de ello una expansión económica, que deriva en el surgimiento de nuevos procesos de producción, distribución, consumo y el uso extensivo de la tecnología.

Debajo de este acercamiento económico, al alcance de todo el mundo, la reducción de las barreras al libre comercio y el libre flujo de capitales entre distintas naciones, ha propiciado el incremento del intercambio internacional de bienes y servicios.

La compra-venta de productos y servicios alrededor del mundo, está creciendo rápidamente, trascendiendo todos los límites nacionales y las barreras políticas, sociales y económicas. Es un fenómeno que aún cuando no es completamente nuevo, está en su mayor auge, favorecido por las condiciones y características imperantes del sistema económico mundial actual.

Los mercados se han transformado a un esquema verdaderamente global. Este suceso está teniendo un impacto generalizado, aún en aquellas empresas o

⁵ *Ibíd.* p. 28

negocios dedicados al mercado domestico o nacional, que no han decidido insertarse por completo al mercado internacional, están siendo constantemente atacados por competidores de todo el mundo, que buscan posicionarse en el mercado regional o domestico.

La globalización sin duda, y sus alcances a cualquier rincón del mundo, está replanteando y modificando los aspectos del mercado nacional e internacional, con una nueva naturaleza de cambios y nuevos procesos, que redefinen el mercado como algo más allá de la simple expansión de las fronteras nacionales a lo que actualmente se le conoce como “ mercado global”.

“El término global personifica todas las características actuales del mercado:

- Extrema presión y competencia
- Oportunidades de mercado alrededor del mundo
- Mayor optimización y desempeño de los mercados”⁶

Implica la expansión de las fronteras comerciales más allá de lo nacional, la búsqueda de una internacionalización para operar en los mercados mundiales. Cualquier empresa que opera domésticamente o está atravesando las fronteras nacionales, por más que lo intente, no puede evitar la presión de la competencia y las múltiples oportunidades y retos del exterior.

Para una mejor optimización y desempeño, la empresa tendrá sin remedio que adaptarse, modificar y crear todo tipo de herramientas y capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

Un ejemplo hipotético sería: una empresa Estadounidense exportando productos terminados a Europa Oriental. Tradicionalmente, este fenómeno de exportación, ha sido llevado a cabo bajo una transacción “internacional” entre la compañía Estadounidense y los compradores extranjeros. Sin embargo, en la nueva

⁶ Kotabe, Masaaki, et al. Global Marketing Management, John Wiley Prints, New York, 2008. p. 3

realidad global, se ofrecen múltiples opciones y alternativas de productos y mercados en el entorno internacional. La empresa estadounidense obtendrá ciertos componentes de Japón, otros tal vez de México, otros insumos de Malasia y algunos recursos del propio mercado nacional, para finalmente ensamblar un producto terminado en su planta de Singapur, favorecido por las ventajas comparativas que ofrece el lugar, como mano de obra barata o posición logística estratégica para exportar a Europa oriental.

Los productos, las empresas y los servicios actúan atravesando fronteras económicas, políticas y sociales. Si bien, aunque este fenómeno es sumamente dinámico y presente, tiene raíces desde décadas atrás. En la década de los ochenta, los términos usados en el contexto económico eran: internacional, transnacional o multinacional. Hoy hablamos de mercados globales, empresa global, competencia global, tecnología global y competitividad global, derivados de los cambios que ha traído consigo el desarrollo científico- tecnológico como motor de la globalización y la nueva dinámica del entorno económico.

Veinte años atrás, las grandes empresas internacionales eran menos numerosas, y su competencia era mínima, solo ciertos países con desarrollo o potencias económicas participaban en el mercado. Actualmente existen múltiples y nuevos mercados emergentes. En otras palabras, el entorno actual está caracterizado por una mayor competencia que en el pasado.

La globalización del entorno económico es un hecho inminente, que ha marcado y dirigido el ambiente de los negocios durante las últimas décadas. La globalización es el cambio que ha dado paso hacia una mayor homogenización e interdependencia de la economía mundial. La globalización económica tiene dos principales componentes: “la globalización de los mercados y la globalización de la producción”.⁷

⁷ W.L. Hill Charles. Negocios internacionales: competencia en un mercado global, McGraw-Hill, Washington D.C. p.5

1. La globalización de los mercados, constituye un proceso de integración y fusión de los mercados nacionales en un mercado global, mercados diferentes y separados, que históricamente habían estado aislados, actualmente se encuentran totalmente interrelacionados y dependientes unos de los otros.

Los mercados promueven la eficiencia por medio de la competencia y la especialización que permite a las personas y economías concentrarse en lo que mejor saben hacer.

Los productos están convergiendo hacia altas normas de calidad, bajo las exigencias de un mercado global altamente competitivo. Esto a su vez, ha propiciado la aceptación global de productos prototipo y estandarizados.

2. En cuanto a la globalización productiva, se refiere a la tendencia de las empresas para proporcionar o producir bienes y servicios desde su origen local o en diferentes partes y países del mundo, en su intento de ser más competitivas, aprovechan las ventajas de las diferencias nacionales en los costos y calidad de los factores de producción, como la mano de obra barata, energía, tierra, capital etc. De esta forma las empresas esperan generar una mayor competitividad al disminuir sus costos y/o desarrollar la calidad o funcionalidad de sus productos.

Los cambios en la producción, han generado una fuerte competencia y con ello la búsqueda de los mejores productos. Hoy, se puede adquirir con facilidad un producto o servicio, prácticamente desde cualquier lugar del mundo y con ello se ha creado una red global de proveedores ofreciendo una amplia gama de productos.

Es casi imposible, que una empresa grande o pequeña pueda evitar los efectos de los acontecimientos y las competencias globales, ya que la mayoría de las compañías venden sus productos o adquieren provisiones de diversos países, o ambas cosas, y compiten con productos y servicios provenientes del exterior.

En esta nueva realidad, el contexto económico está caracterizado por una intensa y mayor competencia en todo el mundo. La estructura competitiva de los mercados ha cambiado. Esta transformación, ha hecho que la dirección de las empresas cambie de una visión internacional o multinacional a una visión global.

“Los factores que han llevado a esta globalización de la competencia son:

1. Internacionalización del capital
2. Desarrollo espacial de las empresas multinacionales convirtiéndose estas en las protagonistas del comercio internacional
3. Desregulación económica
4. Creación de nuevos espacios económicos regionales
5. Desarrollo de las telecomunicaciones y transportes
6. Integración física de los mercados
7. Integración, cooperación y alianza de empresas
8. Homogeneización de los mercados
9. Desarrollo tecnológico e innovación
10. Reducción del ciclo de vida de los productos
11. Economías de localización o de red
12. Economías de ámbito o de cambio de actividad
13. Economías de escala”⁸

Todo esto ha desembocado en una serie de cambios; el efecto de la globalización económica, en todos los factores previamente citados, ha generado un escenario de negocios marcado por una alta competencia, la eliminación de barreras y la creación de grandes zonas comerciales, no solo implica una oportunidad de acceso, sino también, un gran reto y esfuerzo para formar parte de un mercado global.

⁸ Eduardo, Bueno Campo. La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas. Universidad Autónoma de Madrid. Instituto Universitario de Investigación. Documento IADE Núm. 23. Junio 1992.

1.2 Nuevos Mercados Internacionales

Sin duda, la nueva característica competitiva está moldeando los negocios a nivel global. Los eventos económicos y políticos de las últimas décadas, han afectado la naturaleza de la competencia global. “La caída de la Unión Soviética, el establecimiento de la Unión Europea, el NAFTA, desregulación y privatización de las industrias estatales alrededor del mundo han cambiado la naturaleza de los mercados alrededor del mundo. Aunado a la creación de los mercados emergentes de Europa del este y el rápido crecimiento de los mercados en el sureste asiático con atractivas promesas para los negocios internacionales”.⁹

Cuadro 1. Características del mercado internacional antes y después de la globalización

Mercado hasta finales de los 70´s	Mercados a partir del siglo XX
<ul style="list-style-type: none"> • Escasos Mercados controlados y barreras comerciales. • Entorno comercial proteccionista • El producto o la tecnología ocupan el lugar principal en la estrategia. • La integración de todos los procesos de fabricación es fuerte. • Creación de productos e inventos como forma de competir. El producto o tecnología ocupa el lugar primordial en la empresa. • Ventajas comparativas basadas en la dotación de los factores tradicionales de los países. • Invención de productos como forma de crecimiento y competencia. • Intervención del Estado en el comercio. • Dominio de los mercados por las grandes potencias hegemónicas 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa busca el desarrollo de nuevos mercados. • Mercados globales y totalmente interconectados. • Internacionalización de la producción • Especialización y subcontratación. • Desarrollos científico-tecnológicos, transportes, telecomunicaciones y servicios. • Ventajas competitivas provenientes de las tecnologías, perfeccionamiento e innovación de los nuevos procesos. • Era de la información. Implementación de estrategias competitivas basadas en el conocimiento científico-técnico y la investigación. • Acumulación de tecnología para creación de economías de escala. • Mayor dinámica comercial en tres grandes regiones económicas.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de: Ignacio Martínez. “Inserción de México en el nuevo patrón de especialización internacional” en Graciela Arroyo. México en la dinámica mundial del siglo XXI. Ed. Cenzontle. México, 2010, pp. 91-102 y del mismo autor, “El desarrollo tecno-industrial y su impacto en la economía mundial”, en Relaciones Internacionales, núm. 71, julio-septiembre de 1996, pp. 55-72

Después de la segunda guerra mundial las potencias económicas comenzaron a reducir las barreras al comercio exterior, con ello se inicio la necesidad de acuerdos comerciales entre distintas naciones o regiones, sin embargo, se

⁹ Kotabe, Masaaki. Op cit. p. 3

observa un comercio internacional totalmente protegido por muchas barreras arancelarias y con exclusividad de acceso a los países miembros. Existe una competencia basada en la creación de productos o patentes como forma de expansión y crecimiento económico. La competitividad se basa en las ventajas comparativas determinadas por la disponibilidad y dotación de los factores productivos de los países.

Es hasta la década de los noventa cuando se reconoce una aceleración en la eliminación de métodos proteccionistas, la configuración de grandes zonas integradas al comercio y la multiplicación de acuerdos comerciales regionales, bajo el único propósito de eliminar las barreras comerciales, promover el libre flujo de mercancías y sobre todo contar con acceso preferencial a los mercados con los que se tienen convenios económicos y comerciales.

El contexto internacional se ha modificado, la economía global tiende a desarrollarse bajo la estructura de una unión y alianzas de economías regionales. Se ha hecho necesaria la regionalización e integración, con el fin de intensificar las relaciones económicas a nivel mundial, permitiendo la vinculación de distintas economías al comercio internacional.

Como Kury afirma, esta posibilidad de interrelacionarse y su inserción en la dinámica global “obliga a los países a participar de la competencia por el acceso a los mercados y por lo tanto, de identificar su integración a grupos de países o bloques económicos que fortalezcan las posturas competitivas”.¹⁰

La conformación de amplias zonas comerciales, en las distintas regiones del mundo, se basa en la perspectiva de un mayor crecimiento económico para las naciones miembros del acuerdo, un mercado regional se traduce como la oportunidad para las empresas para obtener producción a gran escala, colocar u

¹⁰ Armando, Kury Gaytan. La globalización ayer y hoy en: Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. Porrúa. México, 2007, p. 23.

obtener productos, estimular la especialización y la atracción de inversión extranjera.

Esta interconexión de múltiples y distintas economías ha creado, un nuevo mercado global concentrado en extensas regiones geográficas. Sin embargo, no todas las regiones presentan el mismo desarrollo, las áreas con mayor dinámica e intercambio comercial se desarrollan principalmente en tres regiones o mercados económicos: Norteamérica con la firma del Tratado de Libre Comercio de América el Norte (TLCAN), la Unión Europea (UE) y la Región Asiática del Pacífico (ASEAN+3)¹¹.

“El peso de los tres grandes regiones comerciales en la economía global es indiscutible: en términos poblacionales, representan un mercado de 2,932 millones de consumidores potenciales, es decir, 46.9 % de la población mundial total; en términos económicos, ellos aportan ya sea el 85.1% o 71.4% del producto total de los países asociados en el Fondo Monetario Internacional”¹²

En la lucha al acceso del mercado global, también se encuentra un grupo de países denominados: los nuevos mercados emergentes, por el inesperado y rápido crecimiento que están teniendo sus economías en los últimos años y la ampliación del intercambio comercial con los países desarrollados. Este grupo está conformado por Brasil, Rusia, India y China, informalmente conocidos como los países BRIC. Estas cuatro economías suman la mitad de la población mundial, el 23% del PIB del mundo y más del 40% de la superficie del planeta.¹³

El fomento a la reducción de barreras arancelaria y la apertura comercial, ha sido indispensable para la formación e integración de amplios mercados y/o bloques

¹¹ Asociación de Naciones del Sureste Asiático. fundada el 8 de agosto de 1967 por cinco países: Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur y Filipinas. En 2008 cuenta con 10 estados miembros: los cinco países fundadores más Vietnam, Laos, Camboya, Brunéi y Birmania, un país candidato (Timor Oriental) y un país observador (Papúa-Nueva Guinea). Junto con Japón, Corea del Sur y China, forman el foro denominado "ASEAN más Tres".

¹² Juan José, Ramírez Bonilla. Los bloques regionales y la economía global en: globalización ayer y hoy, Óp. cit. p.287.

¹³ <http://www.finanzas.com/paises-emergentes-nuevo-poder>. Consulta: Abril-18-2011

económicos fomentados bajo el libre comercio y el acceso preferencial a diversos mercados.

1.3. Impacto de la globalización en procesos productivos y flujos de comercio

Las economías han ido emergiendo hacia un sistema económico integrado global. Los mercados globales han generado la oportunidad de establecer negocios alrededor de todo el mundo; sin embargo, esto también implica retos y amenazas.

Las empresas han tenido que replantearse y modificarse a sí mismas ante los incesantes y complejos cambios del escenario económico internacional. La globalización, como resultado del desarrollo tecnológico, ha agilizado el intercambio de productos, ideas y servicios, incorporando nuevos procesos, materiales y técnicas de producción.

Los procesos productivos, como una secuencia de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para producir los productos (bienes y servicios) y colocarlos a disposición de los clientes en condiciones ventajosas de precio, calidad y oportunidad¹⁴ han sufrido grandes transformaciones resultado de la incorporación de nuevas tecnológicas y sistemas más eficientes.

El desarrollo tecnológico, la presiones económicas de la globalización, resumidas en un alto índice de competencia, ha reconfigurado las formas de producir de las empresas, ante la necesidad de responder a las demandas del mercado global; como lo son la eficiencia, calidad y precio.

Se han adoptado nuevas prácticas de gestión, operación y producción, que incluyen no solo la utilización de tecnología para los procesos administrativos, como el uso de redes, hardware y software especializado, sino también métodos de producción más racionalizados como los sistemas de producción “Toyota, justo

¹⁴ http://www.empresarios.org/cgi-n/ericvzla/glosario/mostrar_contenido. Consulta abril-26-2011

a tiempo y la subcontratación”¹⁵, como procedimientos de respuesta a la intensa competencia y la necesidad de producir con mayor calidad, rapidez y al menor costo.

La competencia global ha forzado a los países y empresas a hacer ajustes y cambios, a mejorar sus estándares de desempeños en varias dimensiones, lo cual, implica el reto de incrementar su competitividad en todos los aspectos, desde las actividades productivas, la calidad y el costo, hasta las vías para lograrlo.

“Las características de estos nuevos procesos han generado:

- a) Un ritmo acelerado en la producción de operaciones y productos.
- b) Externalización y subcontratación de empresas, servicios, personas para llevar a cabo actividades subsidiarias.
- c) Flujos productivos flexibles: dispersión de la producción mundial geográficamente.
- d) Aparición de procesos de producción flexibles. Los países han dejado de abarcar toda la cadena del proceso de producción, fragmentando las distintas fases de la cadena productiva.
- e) Incremento de los flujos comerciales como resultado de los avances tecnológicos en transporte de mercancías, acortando la distancia física y tiempo de un continente a otro.
- f) Avance de las comunicaciones y en la trasmisión de la información, permitiendo actividades y conexiones en tiempo real vía internet.

¹⁵ El sistema de producción Toyota tiene como objetivo eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción, para alcanzar la máxima reducción de costos, cumpliendo con las necesidades de los clientes al precio más bajo posible. El sistema producción Toyota es una metodología basada en Lean manufacturing (manufactura esbelta), que va enfocada desde la organización del trabajo (5's) hasta el perfeccionamiento y calidad de los procesos (six sigma); buscando la eficiencia, la rapidez en la producción (justo a tiempo) y la máxima calidad.

El sistema se define como un método de excelencia y mejora continua, orientada a eliminar el desperdicio, y actividades que no le dan valor agregado a los procesos de la fabricación, distribución, comercialización de productos y/o servicios, eliminando aquellos procesos que no se requieren, permitiendo a las empresas reducir costos, mejorar procesos y obtener mejor calidad.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/lean-manufacturing-tecnologia-de-produccion-optimizada.htm> Consulta: Abril -27-2011

g) Global sourcing: Suministro global, hacer uso de los mejores proveedores mundiales, sin importar su localización geográfica”.¹⁶

La globalización no solo ha cambiado los sistemas y parámetros para producir, sino también las formas en que los mercados interactúan. Las economías nacionales se han integrado a las internacionales por el flujo de bienes y capital que atraviesan las fronteras, la eliminación de las barreras comerciales y el desarrollo de los servicios de transporte, junto con la reducción de los costos del servicio, han incrementado el comercio entre los productores de un país y los consumidores de otro.

Sí bien, ya habíamos comentado que la globalización del comercio, no es un proceso nuevo. La diferencia actual es que hay un mayor número de flujos comerciales. Hoy nos encontramos con volúmenes de intercambios muy superiores a los que fueron algunas décadas atrás.

Kury, señala que “el intercambio comercial del siglo XXI es más intenso que el que existió años atrás, debido a la caída de los costos de transporte, un factor central en la integración de los mercados mundiales y la reducción de barreras arancelarias que han acelerado el movimiento de los flujos comerciales.

1. El comercio internacional actual, supone una proporción mayor de bienes comerciales.
2. El intercambio de servicios crece de forma acelerada.
3. Han aumentado mucho la producción y el comercio de las empresas internacionales”.¹⁷

En el entorno actual, las empresas son más capaces de fragmentar sus operaciones a nivel internacional, localizar y elegir cada etapa o proceso de producción, en el país que ofrece las mejores alternativas, para realizar a un

¹⁶ Richard M. Hodgetts, et al. International Management: culture, strategy and behavior. McGraw-Hill. Nebraska, 2001, p. 64

¹⁷ Armando, Kury Gaytan. Op cit. p. 25

menor costo la transmisión de nuevas ideas y formas más innovadoras de producción en todo el mundo.

Los nuevos aspectos de la globalización afectan a los mercados, la estructura de la industria, y la ubicación de los diferentes procesos en las economías regionales. Las empresas dividen la producción internacionalmente, incentivando la producción en regiones con mayores accesos y mejores condiciones, como bajo costo de productos para los mercados extranjeros u oferta de mano barata, por lo tanto, esto altera la ubicación de las actividades económicas.

Como Hill explica “La globalización de la producción se refiere a la tendencia de las empresas a contratar y proveer de bienes y servicios desde distintos lugares del mundo para tomar ventaja de las diferencias nacionales en el costo y la calidad de los factores de producción, como la tierra, trabajo, capital, energía, para reducir la estructura en costos generales y/o mejorar la calidad o funcionalidad de sus productos, para competir mas efectivamente contra sus rivales”.¹⁸

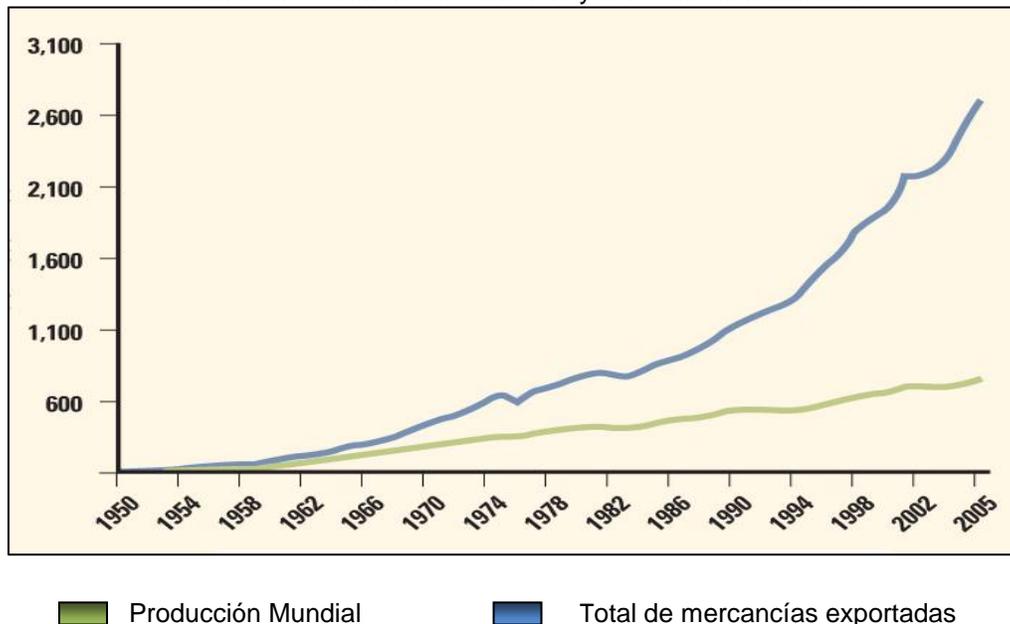
En este sentido las empresas han dejado de abarcar toda la cadena de producción, para ejercer la subcontratación y localización de las instalaciones más convenientes para producción y/o la selección de los mejores proveedores extranjeros, encargados de suplir las necesidades de la industria.

La globalización económica ha logrado la deslocalización de la industria, los países desarrollados han desplazado las actividades de sus antiguos centros, con un coste de salario elevado, hacia las economías en desarrollo, cuya ventaja es la de disponer de una multitud de trabajadores a bajo precio.

¹⁸ Hill, Charles H. W. Global Business today. McGraw Hill, Washington D.C, 2008. p. 7

El volumen del comercio internacional se ha acelerado desde la década de los ochenta, a partir de la eliminación paulatina de los obstáculos al libre comercio y la consecuente creación de acuerdos económicos y zonas de libre comercio¹⁹

Grafica 1. Volumen del Comercio y la Producción Mundial



Fuente: Charles, W. Hill. Global Business Today. Mc Graw Hill. Washington, 2008.

La gráfica 1 muestra como hasta los años ochenta el ritmo del comercio internacional mantiene un crecimiento a una velocidad relativamente rápida. Sin embargo, es entre finales de los años setenta y el comienzo de la década de los ochenta que se inicia una aceleración de los intercambios comerciales.

Y es justamente en esta década que la globalización del desarrollo económico empieza a tener más fuerza. La liberalización de la economía, cuyo resultado fue la apertura de los mercados nacionales, propicio el libre flujo de capitales, bienes y servicios.

Los procesos tecnológicos y las transformaciones en las comunicaciones aceleraron el intercambio comercial entre diferentes regiones del mundo. Lo que

¹⁹ www.web.uta.edu/management/Mosby/pptslides/Chap001.PPT. Consulta: Abril-22-2011

se tradujo en un rápido crecimiento del comercio internacional, a consecuencia no solo de la eliminación de barreras comerciales, sino también de las nuevas condiciones tecnológicas, que facilitaron los flujos comerciales entre los múltiples y diversos mercados de todo el mundo.

Como un efecto de la globalización de los mercados, en las últimas décadas el comercio mundial ha crecido más rápido que la producción, se ha fortalecido la inversión extranjera, las importaciones han penetrado con rapidez en las naciones industriales y la presión competitiva ha aparecido entre las industrias.

El entorno económico ha hecho posible beneficiarse de mercados cada vez más vastos en todo el mundo, tener mayor acceso a múltiples opciones, la adquisición de productos elaborados o manufacturados en diferentes países, otorgando posibilidades de elección más amplias.

Un rasgo de la globalización es la división y especialización en la cadena comercial productiva. Existe una notoria segmentación entre los países más desarrollados y los atrasados en la cadena de valor, de ahí el desempeño de sus funciones. Una nueva geografía de producción y comercio, donde los países menos desarrollados actúan como exportadores de manufacturas hacia los países desarrollados. Rivera de la Rosa menciona al respecto: que “los cambios en la producción han generado un nueva división del trabajo en que la producción manufacturera tiende a concentrarse en Asia”.²⁰ La abundante oferta de mano de obra barata, ha creado zonas exclusivas de proveedores de manufacturas.

Las mayorías de los flujos comerciales, se encuentran concentrados entre los tres principales mercados o bloques económicos: tenemos a Estados Unidos, y al Mercado Europeo como los principales inversionistas y al mercado asiático junto con las economías emergentes como los principales proveedores.

²⁰ José de Jesús, Rivera de la Rosa, La globalización como nueva configuración de la espacialidad sistémica. Op cit. p. 58

1.4 Repercusiones del desarrollo tecnológico en el comportamiento del comercio internacional

Mientras la liberalización de las barreras comerciales ha creado la globalización de los mercados y la producción; los cambios tecnológicos han hecho posible esta nueva realidad económica global en términos tangibles.

La globalización es el resultado de los avances tecnológicos de décadas anteriores, su rápido crecimiento y expansión requiere del mismo e incesante desarrollo tecnológico.

El fin de la segunda guerra mundial, marca el inicio de los avances en comunicaciones. Sin embargo, no fue hasta algunas décadas donde se dieron los mayores desarrollos en comunicaciones, procesos de información y la tecnología de trasportación, incluyendo la creación del internet y la red global.

La creación de microprocesadores, telecomunicaciones, tecnologías de comunicación, como el internet, tecnologías de información de procesamiento y la creación de medios de transporte más rápidos y sofisticados han acelerado las operaciones mundiales de comercio internacional.

Hill se refiere a los microprocesadores y telecomunicaciones como “la más importante innovación, que ha permitido el explosivo crecimiento de un alto poder, la informática de bajo costo, aumentando enormemente la calidad de la información que puede ser procesada entre individuos y empresas. Así mismo, dice que las comunicaciones globales han sido revolucionadas por los desarrollos satelitales, la fibra óptica, la tecnología inalámbrica, el internet y la red alrededor del mundo”.²¹

Estas tecnologías aplicadas al comercio internacional, no solo han hecho más rápida la información comercial, si no también representan una importante

²¹ Charles W. Hill, óp. cit. p. 11

herramienta en la disminución de los costos de la localización, control y coordinación de las empresas globales, del mismo rastreo y seguimiento de los embarques y todos sus procesos. De modo que el comercio se ha vuelto más eficiente y ágil.

La tecnología ha creado un comercio internacional totalmente interconectado. Existe una red de operaciones comerciales más globales. Los desarrollos tecnológicos han promovido hacia una mayor integración e interconexión de los negocios mundiales, a un control mayor de los procesos comerciales, a operaciones mejor coordinadas y a la generación de mayores intercambios.

Así por ejemplo, el desarrollo de las tecnologías de información, ha permitido mejorar la comunicación dentro y fuera de las organizaciones de una manera significativa. La actividad de networking²², es una herramienta tecnológica indispensable y utilizada por las empresas para el intercambio de informaciones y productos con otras compañías. No sólo genera una mayor facilidad y eficiencia en la comunicación, sino también, constituye un elemento primordial en la creación e incremento de la confianza en las relaciones comerciales, derivada de un intercambio tangible de pruebas e información. Así mismo, debemos mencionar la importancia del internet para la expansión de los volúmenes del comercio: el e-commerce, como es comúnmente llamado a las transacciones comerciales vía electrónica.²³

A nivel global, el internet, ha facilitado la búsqueda de productos y servicios en cualquier parte del mundo. La red permite, a cualquier tipo de negocios, pequeño o grande, expandir su presencia en todo el mundo, se puede comprar o vender en línea a un bajo costo; teniendo como resultado un comercio electrónico internacional que va creciendo rápidamente, debido a la facilidad de búsqueda

²² Networking: La red global de datos. El internet, permite enlazar y comunicar una red a otra red en cualquier lugar del mundo. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías de intercomunicación, es posible el intercambio de comunicaciones vocales, videos, imágenes, documentos.

²³ Ibíd. p. 12.

que implica, para encontrar compradores y/o vendedores en cualquier parte del planeta.

Las aplicaciones de la tecnología informática y la red global de internet para las empresas son innumerables, desde el envío de información hasta la posibilidad de darse a conocer y vender productos. La experiencia de interconexión de redes en todo el mundo, ha ayudado de sobre manera a la globalización económica por la facilidad de realizar transacciones locales, nacionales, regionales e internacionales en fracciones de minutos.

En la actualidad, el comercio internacional no solo se ha visto beneficiado por la tecnología, ya que ha facilitado el intercambio comercial, sino que también prácticamente todos los negocios del mundo dependen de la tecnología, se ha convertido en una herramienta fundamental para llevar a cabo todos los procesos tanto administrativos, como técnicos y operativos.

Un claro ejemplo del impacto y uso de las nuevas tecnologías, es el aprovisionamiento electrónico de materiales (e-procurement) el cual es parte de una estrategia de negocios de plataforma electrónica (e-business), usado con frecuencia y cada vez mayor alcance y crecimiento en los últimos años para lograr la integración y colaboración de sus proveedores como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento de la industria, procesos con tiempos de ciclo más cortos, reducción de costos de operación y administración, eliminación de exceso de inventario, control de material en tránsito, entrega a tiempo etc.

El desarrollo tecnológico ha acelerado la interacción de las empresas. La posibilidad de comunicarte a un mercado localizado en la otra parte del mundo, permite la generación de mayores negocios; mayor cooperación e intercambio más cercano entre el proveedor de bienes y/o servicios y el comprador.

Además de los desarrollos en comunicación y tecnología, los avances tecnológicos en comunicaciones y transporte han acelerado las formas de comunicación y distribución de bienes y servicio, haciendo más corto y rápido el

tiempo de traslado, intensificando los flujos comerciales hacia destinos más lejanos.

La tecnología en transportes y comunicación ha sido un factor clave en el intercambio comercial: la modernización de los transportes implica una mayor rapidez de un destino a otro, ahorro en tiempo y costo del transporte, mayor eficacia, mayores alternativas.

De la misma forma, no solo se han reducido los costos de los servicios de transporte, sino también en la forma de los envíos. La tecnología ha permitido la innovación y modernización de los medios y formas de traslado de mercancías.

Las modernizaciones en el uso de los contenedores para el traslado de mercancías, ha generado el envío de grandes volúmenes de mercancías, a un menor costo y a grandes distancias. La facilidad de traslado de grandes mercancías de un continente a otro ha incentivado los intercambios y flujos comerciales.

2. Internacionalización de las empresas y desarrollo de cadenas de suministro global

2.1 Entorno actual de los Negocios Internacionales

El escenario de los negocios internacionales, ha sufrido importantes transformaciones. Actualmente los mercados internacionales, se encuentran inmersos no solo en una economía global, si no también, en una ambiente de cambios y exigencias derivados de la globalización.

El proceso de globalización de las economías no es nuevo, sino que este proceso ya existía desde la década de los años cincuenta. No obstante, lo que hoy hace que este fenómeno tenga tanta repercusión en la economía mundial es la velocidad e intensidad con que se expande.

Las transformaciones de la economía global se han intensificado en las últimas décadas, como resultado de la apertura comercial, liberalización económica, creación de bloques y zonas comerciales. El sistema económico mundial se ha convertido en un sistema de redes donde interactúan todas las economías.

El contexto actual de los negocios internacionales, está caracterizado por una extrema competencia, que plantea nuevos desafíos y métodos para incrementar la competitividad, como la generación de nuevas normas, certificación de calidad, buenas y eficientes prácticas productivas, estrategias empresariales, reducción de costos que elevan el nivel de exigencia etc.

Los mercados internacionales, han tenido que ser modificados y adaptarse al nuevo contexto internacional a través de profundas reestructuraciones y transformaciones. Las empresas que desean participar en el mercado global, deben desarrollar condiciones internas que fortalezcan sus capacidades propias y generen una mayor competitividad en los mercados internacionales.

El escenario internacional, es más competitivo que nunca. La competitividad se ha constituido en el factor más determinante de la economía global.

Las empresas, ante las exigencias del mercado global, han tenido que adoptar nuevos sistemas. Para satisfacer las normas globales, y se han visto obligadas a reestructurarse y hacer cambios de “orden productivo, tecnológico y organizativo”²⁴:

Transformaciones productivas:

Se han adoptado nuevos modelos de producción con un mayor grado de flexibilidad, es decir, el desarrollo de una mayor capacidad, basada en nuevas estructuras, prácticas, técnicas y procesos como respuesta a nuevos productos y tecnologías en un ambiente de continuo cambio.

“Las empresas han tenido que desarrollar prácticas productivas más eficientes en la reducción de costos, tiempo e incremento de la calidad, pasando de un sistema de producción estandarizada y fordista a un modelo toyotista, con altos estándares de rapidez y eficiencia”.²⁵

Se hace énfasis en una especialización productiva, basada en la obtención de ventajas competitivas dinámicas; como la investigación, desarrollo tecnológico, la calidad e innovación permanente, y la sustitución progresiva del anterior paradigma de las ventajas comparativas estáticas, basadas en la dotación de la tierra, recursos naturales, mano de obra barata etc. El conocimiento y desarrollo tecnológico considerados como elementos fundamentales para los nuevos patrones de especialización productiva.

Así, como la implementación de nuevas tecnologías, racionalización de los gastos, capacitación continua y personal altamente calificada.

²⁴ Marcela Suarez Estrada. La inserción de la pequeña y mediana empresa (PYME) en el comercio exterior mexicano: un modelo de competitividad sistema. UNAM, FCPYS. México, 2004. p. 16

²⁵ *Ibidem*.

Trasformaciones tecnológicas:

Como resultado de los cambios en la economía mundial, a partir de la década de los ochenta, emergen con rapidez procesos de reestructuración en todas las actividades productivas. Así mismo, el desarrollo de tecnologías en informática y telecomunicaciones han reducido los costos de producción, fomentando la mejora de la calidad, incrementando la productividad.

La ritmo de los cambios tecnológicos y la velocidad con que se expanden ha aumentado de manera exponencial en los pasados 15 o 20 años. El uso extensivo de la tecnología en los procesos, ha incrementado no solo la reducción de costos, sino también artículos más sofisticados y diversos que se adaptan constantemente a los cambios del mercado y la demanda. De esta forma la incorporación de los procesos tecnológicos, ha transformado la forma de operar de las organizaciones y también ha marcado la imperante necesidad de estar en constante innovación y creación de productos que cuenten con todos los requerimientos del mercado y que puedan responder de manera más rápida a los consumidores.

De tal modo, que los continuos progresos en transporte, telecomunicaciones, informática han sido determinantes para el incremento comercial entre empresas, haciendo más eficiente y ágil el intercambio de información, permitiendo a las organizaciones empresariales ingerir con mayor capacidad en los múltiples mercados y un desarrollo de herramientas más competitivas.

Actualmente existe prácticamente un completo acceso a la información. Las herramientas cibernéticas, como lo son los sitios comerciales en línea, las páginas electrónicas, correo electrónico y red móvil han facilitado la expansión del comercio y su rentabilidad. La información tecnología digital se ha convertido en una herramienta sumamente poderosa, provee de una comunicación sin límites dentro de la red global, facilitando el acceso a mercados, productos, ideas, recursos a través de naciones, empresas, personas sin importar la ubicación geográfica.

Hace 20 años, el acceso a las computadoras y el internet era restringido a cierto número de usuarios. La reducción en los costos y la potencia en la capacidad de procesamiento de las tecnologías digitales se han vuelto herramientas indispensables en los negocios.

En la actualidad el internet y la red global han transformado el comercio, desde la posibilidad de almacenamiento de infinidad de información en forma digital, ahorrando procesos de acumulación y almacenamiento de información, hasta la creación de nuevas formas para los vendedores y compradores de hacer transacciones para los negocios en la gestión y manejo de flujos de insumos para la producción y comercialización de productos; incluso para subcontratación de personal o servicios.

Hoy incluso podemos de hablar de un tiempo global, la diferencia de horarios entre las distintas naciones, ya no afecta en la creación e intercambio comercial, el mundo se encuentra totalmente interconectado como resultado de los desarrollos en telecomunicaciones y vías satelitales. Los negocios nunca paran, están totalmente conectados, sin importar distancias ni horario, se encuentran en constante flujo e intercambio a cualquier hora del día, ya sea por vía electrónica en internet y/o por móvil, radio o celular.

Trasformaciones organizacionales:

La globalización de los mercados, el incremento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, las tendencias y exigencias del mismo entorno, obligan a las organizaciones a replantearse.

Los modelos organizativos que dominaban con anterioridad, resultaron obsoletos y con muchas limitantes ante las rápidas e imprevisibles variaciones de las demandas internacionales. Los procesos anteriores eran bastante rígidos, lentos y costosos, con productos comunes y poco atractivos para la tendencia del mercado de consumo.

Ante un entorno económico empresarial caracterizado por el cambio continuo, los métodos repetitivos y carentes de inteligencia resultaban un fracaso total. Para hacer frente a las circunstancias imperantes, las empresas han cambiado a una organización más flexible, variable en costos y centrada en las competencias clave, lo cual implica una remodelación de los procesos del negocio y una redefinición del uso de la tecnología y las infraestructuras.

Las tecnologías de información han facilitado la innovación de procesos, y con ello también las formas de organización en la empresa para una mayor competitividad. Se considera a la organización flexible, como una alternativa para desarrollar la capacidad de adaptaciones a las exigencias del entorno.

De acuerdo con Jorge Arnoletto “la economía abierta y competitiva hace inviable el mantenimiento de estructuras rígidas y estáticas. La organización flexible implica una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión, una orientación hacia el mercado y sus clientes, enfatizando la necesidad de adaptarse a ellos, establecer y explicitar a todo nivel la secuencia de las actividades de negocio o cadena de valor, pensar en global y operar en local”.²⁶

Una empresa flexible implica no solo estar a la vanguardia en tecnología y procesos de producción, también en capital humano; lo cual envuelve personal en constante capacitación para responder a las necesidades y demandas, impulsar la creación de nuevas alternativas, capacidad de una interpretación de la realidad con diferentes visiones y percepciones de gestión.

Es importante destacar que para hacer frente a la competencia, los cambios organizativos han replanteado la forma de una gestión centralizada a una dirección más abierta y flexible en la toma de decisiones e implementación de estrategias.

²⁶ Eduardo Jorge Arnoletto. El impacto de la tecnología en la transformación del mundo. España, 2007. p.126 En línea: www.eumed.net/libros/2007c/333/gestion%20de%20la%20produccion%20como%20ventaja%20competitiva.htm

“Los cambios en la organización empresarial a nivel internacional, se han destacado por la capacidad de interpretación del entorno como un elemento clave, para movilizar y crear recursos de cambio exitosos. Lo cual se resume en la generación de una gestión empresarial con visión global”.²⁷

La nueva organización empresarial adopta no solo nuevos sistemas tecnológicos, tecnología de vanguardia, procesos productivos para crear productos y servicios más rápidos, eficientes y de mayor calidad, también integra otro tipo de insumos como son el intelecto del capital humano, la información, la investigación y desarrollo estrategias empresariales.

Todos estos cambios, ocurridos con mayor intensidad durante las últimas dos décadas, han modificado la forma de operar de las empresas y con ello el escenario de los negocios internacionales. Se muestra una nueva economía internacional con impacto en los países y empresas.

Las organizaciones deben replantearse, estar a la vanguardia y adoptar constantemente nuevos procesos productivos, tecnológicos y de gestión para competir en una economía mundial que se transforma constantemente y a gran velocidad.

De esta forma, que los procesos de producción y las estrategias competitivas deben estar renovándose y actualizándose constantemente, al mismo ritmo que las innovaciones tecnológicas y las tendencias del mercado internacional.

Las transformaciones de los últimos años, nos presentan un ambiente de negocios globalizado y altamente competitivo. Las principales características del entorno actual, donde se desenvuelven las empresas e interactúan entre sí, son:

²⁷ Alberto G. Valencia. La nueva organización empresarial, Madrid, Núm. 28. 2009. En línea: <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula3.asp> Consulta: Junio -24 -2011

1. Mercados globalizados y economías internacionalizadas

Hemos mencionado que el proceso de globalización e internacionalización no es un fenómeno completamente nuevo, las características únicas de esta época con respecto a las anteriores, son la extremada velocidad con la que se expanden y que asistimos un escenario de comercio internacional caracterizado por un incremento exponencial de la competencia en los distintos sectores de la economía, lo cual obliga a ser eficientes para sobrevivir. “La expansión veloz e intensa de la globalización es impulsada por factores diversos que interactúan en forma compleja:

- a) Mercado: convergencia de necesidades y consumidores internaciones, canales de distribución.
- b) Mecanismos económicos: economías de escala, transporte e infraestructura, interdependencia entre países.
- c) Gobierno: apoyo a empresas, creación de bloques regionales de comercio.
- d) Estrategias empresariales: internacionalización, seguimiento a los competidores, penetración de nuevos mercados.”²⁸

Los países y empresas, insertan su producción al esquema global bajo las demandas del mercado internacional. Así mismo, compiten en un mercado global, totalmente interconectado, elaborando estrategias de precios, productos y canales de distribución.

2. Exceso de oferta y guerra de precios²⁹

El avance de la tecnología y la aplicación de métodos de producción más rápido y sofisticados han reducido significativamente los costos y los precios. Los patrones de consumo del mercado global, han generado una lucha entre empresas del

²⁸ Federico Boretto. Los efectos del nuevo contexto de los negocios internacionales sobre los procesos de gestión empresarial. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina, http://www.fing.uncu.edu.ar/mlogistica/tesis/Tesis_FBoretto.pdf. Consulta: Mayo-4-2011, p. 4

²⁹ Massaki Kotabe. Óp. cit. p. 213

mismo sector, creando demasiada oferta como resultado de la rapidez y la constante creación. Las empresas compiten por ser las primeras en innovación de productos al menor precio.

3. Alianzas estratégicas y nuevos escenarios³⁰

Una de las causas más importantes del aumento de la competitividad a nivel global es la creación de nuevos mercados económicos regionales, ya que la eliminación de las barreras comerciales genera una disminución en los costos y precios y, en consecuencia, el aumento del comercio intrabloque.

“En la economía internacional se ha dado el surgimiento de nuevos competidores y destacados como China, India y en general Asia-Pacífico. Las implicaciones de esta triada son varias y complejas e incluyen por ejemplo, drásticos cambios en el mapa mundial del intercambio comercial y las ventajas competitivas, así como nuevos ganadores y perdedores a nivel de zonas económicas, países, sectores productivos y empresas”³¹

La aparición de nuevos competidores implica la apuesta por nuevas zonas de comerciales. Un flujo de comercio principalmente dominado por China (ASEAN), TLCAN; y Unión Europea.

4. Competitividad como factor determinante.

Ante las condiciones de acelerados progresos tecnológicos, los cambios en los procesos productivos, con empresas flexibles, existe la imperante tendencia a la innovación y perfección, fomentan la necesidad de un incremento del poder del conocimiento, como herramienta competitiva.

³⁰ *Ibíd.* p. 226.

³¹ Osvaldo V. Rosales. La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional, Revista CEPAL, Abril 2009. p. 78

Para Michael Porter la competitividad es “la habilidad de las empresas e industrias para ganar o mantener participaciones de mercado en contra de otros competidores”.³²

En el entorno económico actual, las empresas u organizaciones deben ser capaces de desarrollar y mantener ventajas competitivas, recursos y conocimientos que les permitan sostener una posición destacada en el medio donde actúan.

Martínez Cortés señala que “en el siglo XXI la ventaja competitiva duradera provendrá más de las tecnologías de los nuevos procesos y mucho menos de las tecnologías de los nuevos productos”.³³

De modo que, para enfrentar la competencia es necesario estar innovando, perfeccionando y crear nuevos métodos y estrategias, que satisfagan las exigencias del entorno.

Alcanzar una ventaja competitiva es un imperativo para penetrar y profundizar en los mercados internacionales. La competencia es cada vez más fuerte y condicionada. Las alianzas internacionales, la generación de redes comerciales internacionales, y una mayor presencia de las cadenas globales de valor, han sido utilizadas como métodos para competir.

Actualmente las empresas deben incrementar su competitividad no solo para competir y penetrar en los mercados internacionales, debido a la “hipercompetencia”³⁴ global, es decir la competencia cada vez más compleja y condiciona, en primer instancia deben ser capaces de desarrollar una capacidad

³² Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Vergara, México, 1990, p.144

³³ José Ignacio Martínez Cortés. *Op. cit.* p.91

³⁴ Hipercompetencia: término usado con frecuencia para captar la realidad del panorama de la competencia en el siglo XXI. Es el resultado de la dinámica de las estrategias de combatientes globales e innovadores. Es una condición de la rápida escala competitiva basada en el posicionamiento de la calidad y el precio para crear conocimientos técnicos nuevos y establecer la ventaja del pionero y la competencia por proteger o invadir mercados establecidos, sean geográficos o de productos.

competitiva en el terreno local o nacional, ya que no solo se enfrentan a rivales nacionales, si no a la amenaza de todas aquellas empresas trasnacionales que se instalan en el país.

Así mismo, encontramos una doble competencia, por un lado vemos una rivalidad entre empresas por el dominio de los mercados internacionales y por otra una pelea entre países por la atracción de la inversión extranjera.

5. Innovación constante.

La intensificación de la competitividad obliga a las empresas a innovar en forma continua para desarrollar productos de mayor valor agregado que les permita competir eficientemente en los mercados nacionales e internacionales.

Las tecnologías son constantemente reemplazadas por otras nuevas. El ciclo de vida de los productos se acorta rápidamente, debido a la veloz creación y difusión de nuevas tecnologías que aumenta la introducción incesante de nuevos bienes al mercado y acaba con el valor de las existentes, creando nuevos mercados. “Algunas pruebas indican que las empresas solo tardan entre 12 y 18 meses en recabar información acerca de las investigaciones y los desarrollos de sus competidores o de sus decisiones acerca de sus productos. En una economía global, las empresas pueden imitar o mejorar las acciones exitosas de otras en cuestión de días”.³⁵

2.2 Proceso de internacionalización de las empresas en el siglo XXI

El entorno económico internacional en la actualidad esta caracterizado por un mayor dinamismo global y tendencias como la creciente interdependencia entre economías, mercados comerciales estratégicos, el surgimiento de nuevos competidores y sin duda alguna, el motor de todo esto, los avances tecnológicos

³⁵ Michael A. Hitt. Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización, Thomson International, Ed. 6. México, 2007, p. 15

en diferentes sectores; lo que configura un entorno totalmente competitivo y cambiante.

Las empresas del siglo XXI, deben responder a los nuevos retos y requerimientos del nuevo modelo global, el cual exige extender sus redes comerciales, financieras y de relaciones internacionales por todo el mundo; de lo contrario los países u organizaciones que no han podido integrarse o adaptarse a este nuevo entorno, están quedando rezagados, por ello están obligadas a ser más rápidas, flexibles e innovadoras.

Como consecuencia de la expansión tecnológica, los cambios en la economía mundial, particularmente la liberalización de los flujos de capital y de comercio, la desregulación de los mercados y el desarrollo del sector privado, incluida la privatización, tanto las grandes empresas como las pequeñas que incursionan en los mercados internacionales, se han visto obligadas a adoptar modalidades de negocios diferentes a aquellas a las que están acostumbradas en la escala nacional.

“El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados y sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresariales”³⁶

Las nuevas características del sistema económico mundial, han puesto en evidencia la necesidad de internacionalización de las empresas, como medio para mantener y mejorar su competitividad dentro de un nuevo contexto de los negocios internacionales.

“Este contexto global, motiva cada vez más a las empresas a plantear sus procesos de producción y comercialización, en tal sentido, una de las estrategias

³⁶ Jorge Gabriel Rojas Alba, Influencia de la globalización en PYMES, Universidad Anáhuac, México, http://ols.uas.mx/fen/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=92, consulta: mayo-02- 2011

más relevantes es la internacionalización de la empresa, es decir, la decisión dirigirse a mercados externos fuera de su localización original”.³⁷

El proceso de internacionalización comienza cuando la empresa, cuenta con la capacidad suficiente para expandirse a diversas áreas geográficas internacionales., evaluando los riesgos, y la posibilidad comercial de negocio que les otorgue ventajas competitivas. “La disminución de los costos de transporte y comunicaciones y la propagación mundial del libre comercio ha estimulado la internacionalización de las empresas, lo que ha provocado, a su vez, un gran incremento de los flujos comerciales y de inversión extranjera directa”.³⁸

En un ambiente de tales características, la internacionalización parece ser algo apremiante. Sin embargo, es un proceso complejo y costoso que requiere de una visión estratégica y una planificación. “Algunas de las razones, por las cuales se genera el fenómeno de la internacionalización, por parte de las empresas, pueden ser las siguientes:

- Reducción de costos operativos
- Aprovechamiento de las ventajas competitivas
- Condiciones económicas y jurídicas más favorables en un país extranjero
- Necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes”³⁹

La participación en negocios globales es impulsada por oportunidades comerciales mayores, aumento de la eficiencia operativa, mayor rentabilidad y competitividad. La decisión de participar en operaciones globales para lograr un crecimiento del mercado y disfrutar de eficiencia operativa tiene un proceso de expansión

³⁷ Oskar Villarreal Larrinaga, La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de caso de multinacionales vascas, Bilbao, 2006. En línea: www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/eu_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf. Consulta: mayo-03-2011, p. 34.

³⁸ Federico Boretto, op. cit., p. 7.

³⁹ Javier Francisco Rueda. Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. Cuadernos latinoamericanos de administración, vol. IV, N. 7, julio-diciembre,2008. www.uelbosque.edu.co/files/Archivos/Facultades/Administracion/Revista/Vol4JulioDic08/procesosweb.pdf. Consulta: 31- enero-2011, pp. 52-53.

empresarial. Una empresa para crecer tiene dos opciones; desarrollar nuevos producto, servicios y/o acceder a nuevos mercados, bajo las siguientes tres formas⁴⁰:

1. Venta directa: constituye la forma tradicional de internacionalización. Inicia con las exportaciones ocasionales, continúa con una exportación más frecuente, seguida del establecimiento de filiales de venta y finalmente con la instalación de producción en los países donde tiene mayor éxito el exportador. Se articula a través de:

- a) Exportaciones con red propia: venta directa desde un país a otro
- b) Exportación con agentes a comisión: la empresa contacta un agente nativo para aprovechar su dominio y conocimientos del mercado y su red.
- c) Establecimiento de una filial comercial: abrir un filial que cubra las operaciones de venta en una zona, lo cual implica la incorporación de otros recursos importantes para llevar a cabo la estrategia

2. Venta compartida: entre diversas empresas, a través de acuerdos de cooperación, es la forma que se está extendiendo más como vía de internacionalización. Entre las distintas opciones podemos destacar:⁴¹

- a) Consorcios y grupos de exportación: un grupo de empresas se asocia para llevar a cabo una actuación conjunta en otro país.
- b) Acuerdos de *piggy back* o *portage*: supone otra modalidad de cooperación, consistente en que una empresa ponga su canal de ventas en el extranjero a disposición de otra empresa que, a cambio de una comisión, la utilizará para implementar su estrategia de exportación. La ventaja de esta forma de

⁴⁰ Generalitat de Catalunya. Formas de internacionalizar la empresa. Madrid, 2010. p. 2-4 Versión PDF en línea: inicia.gencat.cat/inicia/images/es/internalitzacio_CAS_tcm141-66558.pdf Consulta Mayo-11-2011

⁴¹ *Ibidem*.

cooperación es que habilita a las empresas muy pequeñas a vender en el mercado internacional sin grandes gastos fijos.

- c) *Joint venture*. Es un acuerdo de cooperación entre dos o más empresas de diferentes países para poner en común sus recursos y conseguir entrar en un mercado. De esta manera se consigue que, por ejemplo, una de las empresas aporte el conocimiento del mercado y la red de comercialización, mientras que la otra aporta la imagen de marca y la tecnología.
- d) Acuerdos de distribución cruzada. Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos a otros países, de forma que dos empresas consiguen distribuir sus productos en un mercado en el que no tenían presencia.

3. Venta subcontratada o indirecta: esta forma de internacionalización consiste en efectuar la venta en otros mercados utilizando intermediarios externos a la empresa. Algunas formas son:⁴²

- a) Importador distribuidor: otra empresa establecida en el mercado en que se quiere vender, llevara a cabo el proceso de distribución.
- b) Trading company: empresa especializada en el comercio internacional que ofrece sus servicios a empresas que no quieren asumir una participación activa en los canales de venta
- c) Oficina de compras: estará encargada de gestionar las compras a la empresa desde el mercado destino.
- d) Exportador comisionista: contactaría a un comisionista del mismo país de la empresa que exportaría por su cuenta y riesgo a los países destino.

Las empresas suelen entrar al mercado global, con el inicio de actividades internacionales, como operaciones de importación y exportación, lo cual constituye una porción significativa en la internacionalización de los negocios internacionales.

⁴² *Ibidem*.

La segunda etapa de la internacionalización implica la expansión de las fronteras, y el establecimiento de una empresa con presencia local en áreas comerciales de otros países, esa presencia puede ser, desde una franquicia y concesiones en negocios locales hasta el establecimiento de plantas de fabricación y distribución. La diferencia entre la primera y la segunda fase es el grado de inversión y la participación administrativa. La tercera etapa de la internacionalización es la realización de operaciones empresariales completas dentro y a través de las fronteras internacionales; a esta fase avanzada de la participación internacional se le suele denominar globalización.

Sin embargo, la tercera fase de internacionalización tiene como consecuencia un incremento de la competencia en los distintos sectores económicos. Lo cual obliga a las empresas a implementar medidas que les permitan mejorar su competitividad y de esta manera sobrevivir al cambio estructural de sus sectores.

Existe un estrecho vínculo entre la competitividad internacional y el proceso de internacionalización, de este modo, si una empresa no tiene la capacidad de ofrecer un producto o servicio de igual o mayor calidad y/o precio que sus competidores, no es conveniente que inicie su proceso de internacionalización.

También es de gran importancia que las empresas, tengan presente que todo proceso de internacionalización debe ser un proceso gradual, que demanda tiempo, planificación y fundamentalmente constancia.

2.3 Estrategias Competitivas genéricas en el marco de la globalización

El ambiente económico, en la que se desarrollan los negocios internacionales hoy en día, ha alterado de forma crucial los esquemas tradicionales de competir.

En la actualidad del siglo XXI, en un panorama de hipercompetencia, resulta bastante peligroso lograr ser eficiente y competitivo. “Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, por ejemplo las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para la publicidad, ya no son eficaces como solían hacerlo... Una

empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito”.⁴³

La rentabilidad de una empresa y su propia capacidad de competir, depende de las estrategias que formulen y las medidas que tomen para la aplicación. Alcanzar una estrategia competitiva sostenida es todo un desafío; se requiere de un enfoque con visión global analítica, flexibilidad, innovación y rapidez para integrar todos los requerimientos necesarios para hacer frente al actual mundo de los negocios en constante cambio.

Una empresa alcanza competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la aplica con éxito. De tal modo, que el análisis del entorno interno y externo de la empresa son indispensables para recabar la información necesaria y encontrar el objetivo y función de la estrategia. “El objetivo de toda estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa para alcanzar sus metas en el entorno competitivo”.⁴⁴

La complejidad del mercado siempre ha planteado la necesidad de un diseño de estrategias competitivas con el fin de obtener una posición competitiva más favorable. El debate en torno a la competitividad ha cobrado auge desde la década de los ochenta.

Existen diferentes aportaciones y propuestas sobre las estrategias competitivas. Una de las contribuciones con más mayor influencia es la de Michael Porter, con la creación de las estrategias genéricas competitivas, quién describió “las estrategias competitivas como las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria”⁴⁵.

⁴³ Michael A. Hitt. op. cit. p. 11

⁴⁴ Ibíd. p. 22

⁴⁵ Michael Porter. Estrategias competitivas. En línea:
www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html. consulta: mayo-10-2011

Aunque cada empresa tiene su propia forma de competir, Porter identifico tres “estrategias genéricas que podrían usarse de forma grupal o individual para crear una orientación estratégica y lograr ventajas competitivas a largo plazo”.⁴⁶

Estas tres estrategias genéricas que son:

1. Liderazgo en costos totales
2. Diferenciación
3. Enfoque

1. Liderazgo

Consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. “La estrategia de liderazgo de costos se orienta a reducir el costo total de producción”.⁴⁷

Supone el obtener una ventaja competitiva a través de la eliminación de grandes gastos, obteniendo un producto o servicio final con la mínima inversión posible.

De este modo, se pretende situar a la empresa en una posición de ventaja no solo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y clientes.

“La estrategia de liderazgo de costos, requiere:

- I. La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- II. Un vigoroso empeño en la reducción de costos.
- III. Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- IV. La minimización de costos en I&D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- V. El diseño de productos que faciliten la producción.
- VI. Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología

⁴⁶ Ibídem

⁴⁷ Antonio, Frances. Estrategia y planes para la empresa. Prentice Hall. Washington D.C. 2006, p.106

VII. La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados”.⁴⁸

Básicamente, se requiere de un conocimiento detallado de las actividades de la cadena de valor (transporte, proveedores, etc.) para identificar en cuales se pueden reducir los costos. Así, por ejemplo podemos reducir costos, con la creación de un suministro eficiente de insumos o materias primas, uso de nuevas tecnologías que acorten el tiempo de trabajo, controles rigurosos en la gestión administrativa y subcontratación de servicios etc. Así mismo, la estrategia de liderazgo en costes, requiere de un alto grado de productividad de los factores, que permita la reducción de los costes innecesarios con la implementación de nuevas tecnologías, investigación y desarrollo de nuevos productos.

Para alcanzar estos fines, es primordial implementar una eficiente gestión en el abastecimiento y la administración de los gastos. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados.

“Todas las compañías denominadas low cost, utilizan esta estrategia como fórmula para ganar cuota en sus respectivos mercados. Para que sea sostenible en el tiempo, es necesario optimizar los costes y los procesos, de forma que se pueda garantizar la rentabilidad a pesar de ofrecer los precios más bajos”.⁴⁹

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Sin embargo, el éxito continuo de esta estrategia requiere de la incorporación y adaptación de cambio en forma constante ante las nuevas necesidades y tendencias del mercado. La búsqueda de proveedores que

⁴⁸ David, Blanc Fleisman. Modelos de las estrategias de marketing, Gestión tercer milenio. Año 5. N. 9, 2002
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm Consulta: Mayo-13-2011

⁴⁹ Guillermo Martorrel. Tres estrategias de diferenciación. En línea:
<http://marketingdemocratico.com/2010/04/16/tres-estrategias-de-diferenciacion> Consulta mayo-9-2011

suministren el mejor producto o servicio con la mejor calidad al menor costo posible.

2. Diferenciación

La estrategia de diferenciación, “consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado”⁵⁰.

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Algunas formas de diferenciar son a través de:⁵¹

1. Diseño de producto.
2. Imagen de marca.
3. Avance tecnológico.
4. Apariencia exterior.
5. Servicio de postventa.
6. Cadenas de distribuidores.

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado; a esto se le llama el carácter único.

“El carácter único: Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.

- a) Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores.

⁵⁰ Antonio Frances. óp. cit. p. 107

⁵¹ *Ibíd.*

- b) Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- c) Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos”.⁵²

Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.⁵³ En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior.

Cuadro 3. Estrategias de diferenciación

HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte habilidad de comercialización ▪ Ingeniería del Producto. ▪ Instinto creativo. ▪ Fuerte capacidad de investigación. ▪ Reputación empresarial en liderazgo tecnológico y calidad. ▪ Larga tradición en el sector industrial o en una combinación de derivadas de otros negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización ▪ Mediciones e incentivos subjetivos en lugar de medidas cuantitativas ▪ Fuertes motivaciones para allegarse de trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.

Fuente: David Blanc Fleisman. Modelos de las estrategias de marketing. Gestión tercer milenio.

Año 5 N. 9 2002. ⁵⁴

⁵² Ibíd. p. 110

⁵³ Ibídem.

⁵⁴ David, Blanc Fleishman. Op cit.

El cuadro 3 muestra la lógica de la estrategia de diferenciación, que requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Así mismo, no solo especifica las condicionantes necesarias para llevarla a cabo con éxito, como son los requisitos estructurales de la propia empresa, coordinados con las habilidades del capital humano y la propia organización. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como excelente si quiere diferenciarse.

Cabe señalar que un rasgo particular del éxito de la estrategia de diferenciación, es la atención al cliente, la generación de lealtad y satisfacción total hacia los productos y/o servicios; la investigación permanente del mercado, de las tendencias del consumidor y sobre todo de la imperante necesidad de estar innovando, mejorando e incluso recreando, para superar a la competencia.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. Un ejemplo sería: Apple: diferenciación por innovación, Zara: diferenciación por estilo de vida, diferenciación por calidad, por experiencia etc.

3. Enfoque

La estrategia de enfoque “consiste en concentrar la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Existen dos variantes:

a) Focalización en costos (costes): Se dirige a determinado segmento de mercado, identificando su poder adquisitivo, alto o bajo.

b) Focalización en diferenciación: se orienta a un segmento de mercado identificado por necesidades o gustos específicos”.⁵⁵

Reside en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La idea que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que “la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección sobre el tipo de ventaja que busca lograr y el panorama dentro del cual lo logrará”.⁵⁶

Las estrategias competitivas se refieren a los cursos de acción que emprende una empresa o unidad de negocios para lograr sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado, como pueden ser la aparición de competidores o nuevos entrantes, la decisión de incursionar en un nuevo mercado o la de enfrentar la aparición de productos sustitutos. El negocio o empresa puede haber adoptado una estrategia genérica determinada y echar mano, además, de una o más estrategias competitivas, según las situaciones que debe enfrentar.⁵⁷

Las estrategias competitivas de Porter se clasifican en cuatro grupos:⁵⁸

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ Edgar Castro Monge. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas, Ciencias Económicas, No. 1, 2010, En línea: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>, p. 257. Consulta: Mayo-7- 2011.

⁵⁷ Antonio Frances. *Op. cit.* p. 109

⁵⁸ Edgar Castro Monge. *Op cit.* p. 258

1. De disuasión: como fin para evitar los conflictos con los competidores o atenuar su magnitud.
2. Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar a los competidores
3. Defensivas: nacen como respuesta a ataques de competidores
4. De cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir en forma más eficiente y eficaz.

Las empresas pueden hacer el desarrollo estratégico de una sola de acuerdo a sus necesidades o la combinación de varias; para ello es importante realizar un análisis minucioso del entorno, junto con los objetivos específicos para elaborar o diseñar la estrategia más exitosa.

2.4 Funcionamiento de las cadenas globales de suministro y el papel de China como fabrica global

Hasta la década de los noventas, el procesamiento de las prácticas empresariales de aprovisionamiento y distribución era demasiado lentas, costosas e incluso complicadas. Las continuas problemáticas en la cadena de suministro implicaban pérdida de tiempo y posicionamiento en el mercado. No existían muchas alternativas, el aprovisionamiento foráneo o del extranjero requerían de mucho tiempo, implicaba constantes retrasos y complicaciones. La cadena de abastecimiento estaba compuesta por servicios y proveedores ubicados dentro de los límites locales o regionales.

A partir de los noventas, como resultado de la globalización y el nuevo entorno económico imperante, ocurre un cambio masivo y global como efecto de la tecnología de la información, la capacidad de transportación y desempeño operativo, derivado de los avances tecnológicos en telecomunicaciones y transportes. El mundo del comercio fue afectado de manera irrevocable, con nuevas prácticas comerciales. La velocidad de la transferencia, acceso y la

liberalización económica se han convertido en las fuerzas fundamentales de la economía global.

El escenario de los negocios en el siglo XXI, ha cambiado los modelos de la producción y la organización, por un lado, las zonas comerciales regionales y la aparición en economías emergentes, han modificado la distribución territorial de la producción y por el otro se han transformado en los rectores de los flujos comerciales y los componentes de la cadena de suministro.⁵⁹ La deslocalización de las actividades productivas y la flexibilidad de las empresas, asociado a la subcontratación de servicios y la capacidad de accesos a los diferentes mercados globales, se resumen en la nueva realidad de continua conectividad en los negocios. Las cadenas de suministro cambiaron su característica local, para desarrollar una diversificación y deslocalización geográfica de las fuentes de abastecimiento, generando una cadena de suministro global, conformada por procesos o abastecimientos de diferentes partes del mundo.

El nuevo modelo económico global, ha creado cadenas productivas globales, en que los países, con diferente desarrollo económico, juegan roles distintos. De este modo existen los países desarrollados, como los países inversionistas e inventores de la tecnología para producir, siguiendo con los países productores o manufactureros, en este punto es donde actúan las nuevas economías recientemente industrializadas, los comercializadores, distribuidores y las economías menos desarrolladas, que proveen la materia prima.

La cadena de suministros global, esparce los riesgos de suministro, en la búsqueda de los mejores proveedores en el mercado internacional, de tal forma

⁵⁹ Cadena de Suministro Global: conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores, coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos en cada eslabón de la cadena, en el tiempo preciso, al menor costo, buscando el mayor impacto en la cadena de valor con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales. Contiene todas actividades asociadas con los flujos y transformación de los productos, desde las materias primas hasta el producto terminado entregado al cliente final, así como los flujos administrativos y de informaciones.

que asegura la disponibilidad de las materias primas, insumos, servicios o componentes para hacer frente a las necesidades de producción y competitividad.

El mercado global, ha generado una red, donde los procesos, clientes y proveedores forman parte del entorno. El rompimiento de las barreras de acceso, la fragmentación de los procesos productivos, ha permitido la dispersión de unidades productivas en todo el mundo y con ello la creación de empresas red y cadenas de suministro global.

En este contexto, las empresas amplían su influencia, desarrollando actividades productivas globales, ya que no dependen de las condiciones internas de los países, si no que el mercado global les otorga diferentes posibilidades y entornos para elegir ampliamente las economías, mercados, proveedores, infraestructuras etc. que mejor les convienen. De esta forma, las empresas tienen la posibilidad de instalarse y adquirir bienes y/o servicios en cualquier parte del mundo.

Ante un nuevo escenario de competitividad, las empresas se ven obligadas a desarrollar las mejores estrategias para hacer frente a sus rivales. La competencia proviene de todo el mundo, es por ello que han tenido que crear relaciones de colaboración entre toda la cadena (de clientes, proveedores, distribuidores, etc.).

Se dice, que la competencia ya no tiene lugar entre empresas, sino, entre cadenas de suministros. El éxito de una compañía, entre muchas cosas, depende de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales.

Las empresas han cambiado su visión a una perspectiva global, en la búsqueda de convertirse en líderes.

“A medida que redefinen sus formas de penetración en un mercado, crean un cambio conceptual que afecta a toda la industria. Uno de los más dinámicos de

estos cambios proviene de la interconexión global de las relaciones con consumidores, clientes, distribuidores, fabricantes y proveedores”⁶⁰

Los avances tecnológicos, las telecomunicaciones y la rapidez de acceso y transmisión de información, han facilitado el acceso no solo a los mercados, también ha sido herramienta indispensable en la identificación y localización de bienes y servicios en todo el mundo, cambiando la forma tradicional de la cadena de suministros, a una forma más compleja y global.

En el siglo XXI las empresas no solo compiten como unidades autónomas e independientes de negocios, sino, como parte de las cadenas de producción, distribución y comercialización. El mismo Michael Porter, hace algunas décadas, afirmaba con precisión que: “En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros”.⁶¹

Desarrollar perfectamente estos vínculos, requiere de ser capaces de responder a las demandas e identificar los mejores proveedores más allá de las fronteras, con el fin mantener un alto nivel de rendimiento y competitividad al menor costo posible.

“A medida que las empresas se esfuerzan en aumentar su competitividad mediante la personalización del producto, alto nivel de calidad, reducciones de costos y rapidez de respuesta al mercado, cada vez otorgan una mayor importancia a la cadena de suministros. La clave para conseguir una dirección de la cadena de suministros eficaz, es hacer que los proveedores sean “socios” en la estrategia de la empresa para satisfacer un mercado en continuo cambio.

⁶⁰ Charles Poirier. Administración de cadenas de aprovisionamiento: como construir una ventaja competitiva sostenida, Oxford, University Press, México, 2001. p. 210

⁶¹ Michael E. Porter. Harvard Business Review. Washington D.C. 1986.

Una ventaja competitiva puede depender de una estrecha relación estratégica a largo plazo con unos pocos proveedores”.⁶²

La búsqueda de la competitividad ha fomentado el desarrollo de estrategias. Las estrategias de liderazgo de coste, exigen eficiencia y calidad a un bajo precio, por lo tanto requiere de una selección estratégica de todos los componentes de la cadena de suministro, proveedores y servicios que respondan con rapidez y efectividad al menor precio posible.

Al respecto, Bowerson ubica a “las cadenas de suministro global como un sistema estratégico, dentro de los desafíos del comercio y el entorno altamente competitivo y como la posibilidad de mejorar la competitividad”.⁶³

Las empresas utilizan estrategias para competir globalmente. El proceso de suministro de todo el proceso de producción afecta el costo de la empresa. Hay una tendencia a la penetración de nuevos mercados con la finalidad de conseguir ventajas. En este aspecto los mercados y proveedores deben contar con la capacidad necesaria para suministrar las demandas al menor costo y calidad posible.

“Durante la última década, se han incorporado en el comercio internacional nuevos países que han desarrollado ventajas competitivas al interior de su mercado, siendo este el principal factor de su competitividad internacional”.⁶⁴ Aumenta la importancia de los mercados emergentes como fuentes de aprovisionamiento. Hay una fuerte atracción de empresas hacia estos mercados por las ventajas competitivas que ofrecen en relación a producciones de bajo costo.

⁶² Jay Heizer. Dirección de la cadena de suministros. Pearson education en línea : <http://www.mailxmail.com/curso-direccion-cadena-suministros> consulta Mayo-11- 2011

⁶³ Donald Bowerson. Administración y logística de la cadena de suministro. Mac-Graw Hill. Washington, D.C, 2007 p. 4

⁶⁴ Ignacio Martínez Cortés. Inserción de México en el Nuevo patrón de especialización internacional en Graciela Arroyo. México en la dinámica mundial del siglo XXI. Ed. Cenzontle. México, 2010. p.93

Encontramos a los países BRIC, como importantes alternativas de mercado. China e India como los principales proveedores de manufactura y servicio a nivel global. Es el foco principal en lo que concierne a la oferta de producción de manufactura a bajo costo.

China como la fábrica global

El entorno económico actual muestra mercados globales totalmente interconectados y con ello una expansión del comercio internacional a través de la internacionalización de estos, donde economías y empresas de todo el mundo luchan por la búsqueda de ventajas competitivas aprovechándose de las características de los nuevos mercados.

China, se ha convertido en el actor más dinámico y con mayor potencial de crecimiento del grupo de los BRIC. “Es el mayor mercado para las exportaciones de los países de Asia Oriental (mercado comercial ASEAN)”.⁶⁵

El gobierno Chino ha implementado importantes medidas y reestructuraciones para poder consolidarse como la economía actual más importante.

Es a partir de las reformas de 1978: “las cuatro modernizaciones de Deng Xiaoping inician la transformación de todas las estructuras del país: agricultura, defensa, industria, ciencia y tecnología”⁶⁶.

Es importante resaltar que la alta competitividad del aparato productivo proviene de la reestructuración de la economía China y del resultado de grandes reformas y modernización a lo largo de varias décadas. A partir de los cambios en su aparato productivo e inversión en infraestructura, el país ofrece un mercado seguro en crecimiento y a largo plazo, lo que la ha convertido en el país más atractivo para la inversión extranjera.

⁶⁵ Simón, Levy-Dabbah. China la nueva fábrica del mundo. Grupo Editorial ISEF, México, 2004. p. 105

⁶⁶ Noelia Jiménez. Las cuatro modernizaciones: medidas económicas. En línea www.chinablog.es

“En el siglo XXI, China se ha conformado como la economía con la tasa de crecimiento más elevada y sostenida del mundo, estos últimos años la economía china ha crecido a una tasa de promedio anual del 9 %”⁶⁷. (Ver cuadro 4).

Cuadro 4. Crecimiento economía China.

% CRECIMIENTO DEL PIB	2008	2009	2010	2011
ASIA ORIENTAL EXCLUYENDO CHINA	4.8	1.3	4.7	5.1
CHINA	9.0	8.4	9.0	9.0

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del Banco Mundial.

El crecimiento de la economía China de los últimos años, la consolida como la segunda mayor economía mundial, seguida de Estados Unidos, en la actualidad con cerca del 12% del PIB Mundial⁶⁸. Su ritmo de crecimiento la ubica como una de las economías mundiales con mayor dinamismo comercial.

“China es el mayor mercado mundial, donde se concentra cerca del 20% de la población con más de 1.330 millones de habitantes, es el segundo exportador mundial”.⁶⁹

La inserción exitosa de China se debe a diversos factores como: mano de obra barata, especialización altamente competitiva, gran dinamismo del capital privado, un creciente mercado interior y un menor costo en inversión

“El crecimiento chino se ha basado en el aumento de sus exportaciones y a la inversión en el gasto total con una visión a largo plazo a través de una apertura progresiva al comercio mundial. Esta liberalización se ha dado de manera

⁶⁷ Guillermo de la Dehesa. China la nueva potencia económica mundial en línea: www.solidaret.net.com Consulta Agosto-8-2011

⁶⁸ Datos obtenidos del Banco Mundial. www.worldbank.org/country/china Consulta: Agosto-3-11

⁶⁹ Datos obtenidos del Banco Mundial. www.worldbank.org/en/country/china Consulta: Agosto-3-2011

selectiva aunada a una política industrial protegida asignándole mayor prioridad a los sectores de investigación como resultado de una reforma educativa”.⁷⁰

Ha buscado la industrialización y una mayor integración de su mercado con la creación de la Ley de Creación de zonas Económicas Especiales para abrir cuatro zonas: tres frente a Hong Kong en la provincia de Guangdong (Shenzhen, Zhuhai y Shantou) y otra frente a Taiwán en la provincia de Fujian (Xiamen) y seguir el modelo de zonas de procesamiento como Taiwán y Hong Kong. Además en 1984 se declaran 13 ciudades costeras abiertas al exterior: Dalian, Qinhuangdao, Tianjin, Yantai, Qingdao, Lianyungang, Nantong, Shanghai, Ningbo, Wenzhou, Guangzhou, Zhanjiang y Beihai”.⁷¹

La construcción de las zonas industriales ha desarrollado espacios concentrados de productos con gran presencia competitiva a nivel internacional. Además de poseer los mayores corredores de industria especializada, “todos sus puertos de la costa se encuentran en la lista de los 20 puertos más importantes de todo el mundo, ocupando prácticamente la mayoría de los lugares como la economía con mayor infraestructura moderna portuaria para la agilización y movilización de contenedores”.⁷²

La zona económica especial cuenta con un enorme potencial de producción, comercialización y distribución, debido al desarrollo e inversión tecnológica que ha implementado, así como la posibilidad de transportar mercancías por medio de la infraestructura portuaria, almacenes, carreteras y vías férreas, lo cual representa una reducción de costes en el traslado de mercancías y la capacidad para responder a las necesidades, exigencias y grandes volúmenes.

“Una de las ventajas competitivas que está desarrollando China, es estar consolidando las zonas económicas exclusivas en centros tecnológicos que

⁷⁰ Enrique Dussel Peters. China En línea : http://dusselpeters.com/china_comercio-exterior_2005.pdf

⁷¹ Ibídem.

⁷² Shipping Statistics Yearbook 2010; Containerization International Yearbook 2010.

maximizan las posibilidades de inserción competitiva en la escena mundial y constituyen nuevos polos de desarrollo”.⁷³

Para consolidarse como un país competitivo, en el nuevo entorno global, “China ha basado su eficiencia y estrategia económica en cuatro aspectos:

1. Inversión en infraestructura moderna y eficiente, en tecnología y en trabajo para aumentar y mejorar su producción.
2. Tomar ventajas de las condiciones de sus factores. Consolidarse como principal foco de producción a partir de sus características geográficas y demográficas. Suministro de materias primas, mano de obra abundante y barata.
3. Creación de nuevas tecnologías que faciliten su producción, con la ayuda de empresas y proveedores semejantes. Desde 1998 está preocupada en el desarrollo de tecnología e innovación para transformar sus industrias de baja a alta tecnología.
4. Papel del Gobierno en las reformas fiscales, legales y económicas. Así mismo en el desarrollo de infraestructura, capacidades físicas para producir y un amplio proyecto de mercado interno a largo plazo como motor de crecimiento”.⁷⁴

En este sentido, haciendo uso de las condiciones de sus factores, como es el extenso territorio, demasiada mano de obra barata, la creación de las condiciones físicas y económicas; y la incorporación de la tecnología en los procesos, el mercado chino promete ser un excelente lugar para hacer negocios y ofrece un enorme mercado de producción a bajo costo.

Por lo tanto, ante las características del nuevo entorno internacional, dónde las empresas están compitiendo por ser más eficientes y competitivas, China ofrece

⁷³ Edgar, Vieira, Posada. Emergencia de China en la escena internacional como potencia del Siglo XXI. Oasis, Bogotá, 2003-2004. p. 128.

⁷⁴ Enrique Dussel Peters. Óp. Cit. p. 94

las condiciones perfectas para invertir, la reducción de costos no solo en mano de obra, sino en la obtención de productos de calidad a bajo costo y la generación de ventajas competitivas.

Algunos de los elementos que la han consolidado como el lugar más atractivo para invertir y la han asegurado como el mayor productor y líder en manufactura son:

- a) Abundante mano de obra a bajo costo, es el país más poblado del mundo
Se invierte sólo el 10% en salarios, haciendo una reducción del 90 % en los salarios comparado con lo que se paga en los países desarrollados. El salario aproximado es de 100 dólares al mes. Lo cual anima a los inversionistas extranjeros a llevar sus capitales a china.
- b) Know How: Cuenta con la industria para producir, la tecnología que han trasladado las empresas trasnacionales, la que conjuntamente está creando China a partir de la investigación y el conocimiento para hacerlo.
- c) Facilidades administrativas y gubernamentales: facilidades para el establecimiento de las empresas con la desaparición de procesos burocráticos.
- d) Ofrece ventajas fiscales.
- e) Disponibilidad de Infraestructura operativa y amplio territorio para instalarse.
Creación de puertos, corredores y parques industriales.
- f) Bajos costes energéticos, precios bajos en rentas y materias primas.
- g) Reducción de los impuestos y aranceles a las importaciones y exportaciones.
- h) Zonas especializadas en diferentes tipos de mercancías y productos que funcionan como redes de proveeduría mundial.
- i) El gobierno ha invertido en la creación de tecnología, en profesionistas y en alianzas estratégicas para abastecerse de la tecnología extranjera (join ventures).
- j) Alto contenido tecnológico en sus exportaciones

“China se ha convertido en el mayor centro manufacturero mundial, debido a las condiciones competitivas de su entorno y las grandes ventajas que ofrece para la inversión extranjera, pero así mismo, ha incorporado los avances científico-tecnológicos en su base productiva industrial y la creación de productos con alto valor agregado y contenido tecnológico. China se ha convertido en protagonista de la oferta y demanda mundial de productos relacionados con las nuevas tecnologías”.⁷⁵

El mercado chino ha pasado del simple ensamble o montaje a la especialización, diseño y la producción de tecnología, como derivado de las inversiones en investigación.

Los países desarrollados cuentan con altas tarifas en el cobro de los servicios, además de salarios muy altos.

En el ambiente actual, de mercados globales competitivos, las empresas deben enfrentar la extrema presión por la reducción de los costos en la cadena de suministro. China ofrece muchas ventajas competitivas en cuanto a la posibilidad de producir a bajo costo, como economía de escala, manufactura a bajo costo, mano de obra barata y tecnología.

Así mismo, muchas empresas han trasladado su oficinas o centros de producción, por la reducción de gastos y operaciones. Al respecto, China ofrece bajas tarifas en los servicios, contribuyendo a más ahorros. Es importante, destacar que no solo se ha convertido en el principal centro de atracción de las inversiones extranjeras, sino también en un competitivo exportador y proveedor global. Es uno de los principales centros de abastecimiento mundial, derivada de la capacidad de rapidez para producir. La excesiva mano de obra a bajo costo, permite crear y producir con rapidez a bajo precio.

⁷⁵ Françoise Lemoine. La economía China. Alianza editorial. España, 2007, p 107.

China se ha convertido en la fábrica de un mundo globalizado. No solo se ha impuesto por su tamaño, sino en lugar de intercambios económicos, como resultado de los reajustes que ha hecho el gobierno, fortaleciendo la estructura interna a partir de un continuo reajuste tecnológico y la inversión de las empresas internacionales en el mercado chino, que en la búsqueda de un incremento de competitividad se han trasladado a las zonas estratégicas económicas.

La ubicación de China como el mayor centro de atracción de inversiones, es el resultado del trabajo de muchos años de trabajo del gobierno en la modernización, pero sin duda alguna, del cambio de su visión de negocios, para implementar las mejores condiciones no solo en infraestructura, si no también, productivas, organizacionales, tecnológicos y educativos al interior de su mercado, lo cual la ha consolidado como un lugar competitivo y atractivo a nivel internacional, atrayendo la atención de todo el mundo, por la oportunidad de desarrollo de nuevos mercados.

3. El aprovisionamiento internacional como estrategia competitiva: caso práctico de la empresa Modern Group

3.1 Modern Group en el mercado de la Industria petrolera⁷⁶.

Modern Group, es una empresa cien por ciento Estadounidense, inicio actividades en 1963 en el estado de Texas. Fue fundada, y aun es propiedad de Will Crenshaw. Comenzó con la implementación, diseño y producción de moderna maquinaria para agilizar y reducir el tiempo de la industria agrícola. Inicio actividades bajo el nombre de Modern Mfg en la industria de la construcción de equipo, accesorios y remolques para la agricultura. En la década de 1980, inicio la producción de los contenedores de residuos sólidos, los cuales fueron llamados "Drag-on", lo que dio origen y evolución al nombre de la compañía hermana: Dragon Products, hoy considerada una de las compañías más redituables para el Grupo Modern.

El 1990, Dragon Products comienza la fabricación de equipos para Industria de la perforación de yacimientos petrolíferos, tanto para la perforación en alta mar y en tierra. En el año 2000, Modern Group, continuó creciendo y expandiéndose nacionalmente y creando nuevos productos para las compañías de petróleo y gas natural.

A la fecha la familia Modern Group está integrada por varias compañías líderes en la producción de equipo industrial en diversas y amplias ramas, incluyendo la industria de petróleo y gas, agricultura, generación de energía, almacenamiento y transporte.

Modern Group se encuentra dividido en varias ramas especializadas, conformada por los siguientes grupos:⁷⁷

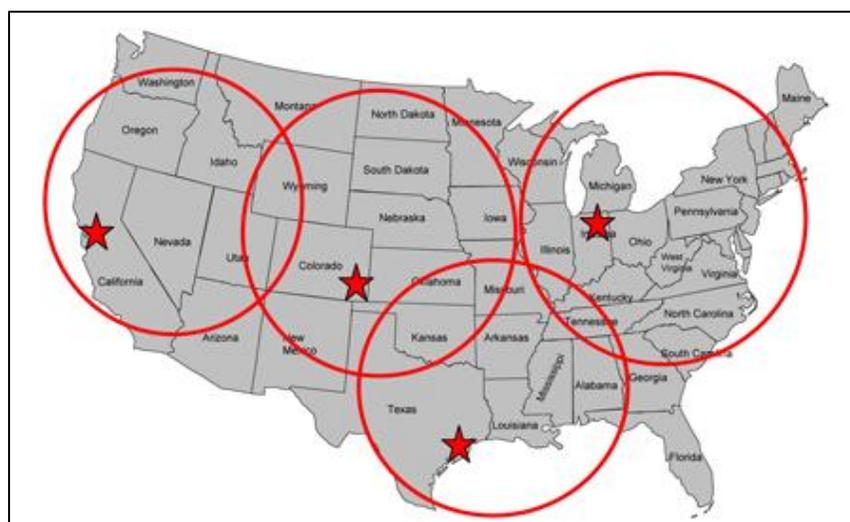
⁷⁶ Modern Group en línea: www.modernusa.com Consulta: junio-21-2011

⁷⁷ Ibídem

1. Dragon Productos: es la empresa enfocada a la industria de gas y petróleo. Se especializa en el desarrollo de productos, equipos y sistemas para la perforación, explotación y mantenimiento de los yacimientos petroleros. Sus principales plantas de producción se encuentran distribuidas en las costas de California y Texas, dos ciudades con explotación petrolera. Dragon Products a su vez se subdivide en dos líneas de producción:
 - a) Dragon Rig Sales and service: Desarrolla torres, plataformas, sistemas y equipos para la perforación petrolera en tierra y altamar, así como los tanques de transporte y complementos necesarios.
 - b) Dragon Centrifugal Pumps sales and service: trabaja en la producción de equipos de servicio para pozos petroleros.
 2. Dragon Wind: encuentra localizada en Lamar, Colorado, donde se especializa en la precisa fabricación de torres de viento de 30 a 100 metros de altura, así como componentes y manufactura para la generación de energía eólica.
 3. Tiger Offshore Rental: Se especializa en la venta y renta de equipo para la transportación de materiales en las plataformas de alta mar.
 4. Tiger Industrial Rental: Proporciona servicios y equipos para la limpieza industrial, bombeo, operaciones energéticas y construcción de contenedores adaptados como edificios anti explosión utilizados en la industria petroquímica.
 5. Tiger Safety: ofrece servicios de asesoría y entrenamiento sobre el uso de los equipos, medidas de seguridad y prevención en el manejo de sustancias peligrosas y máquinas de alto riesgo de la industria de gas y petróleo.
 6. Modern Ag Products: Se especializa en piezas, refacciones, partes y equipos de corte para la agricultura.
 7. Ranco Trailers: ha sido líder por 30 años en la producción de remolques de descarga y volteo.
-

Todo el grupo de compañías están unidas bajo un conjunto de valores firmes y fundamentales; construir y entregar productos de la más alta calidad, esforzándose en entregar oportunamente y eficientemente excelente equipo y apoyo a los proyectos de los cliente, para ello, cuenta con centros de distribución en todos los Estados de la Unión Americana. Sin embargo, todas sus plantas de producción independiente, se encuentran localizadas en cuatro estados: Texas: en Beaumont, Silsbee, La Porte, Liberty y Houston, además de Lathrop en California, Akron en Indiana y Lamar Colorado.

Imagen 1. Localización de las principales plantas de producción de Modern Group en USA



Fuente: Modern Group en línea <http://www.modernusa.com/dragonProducts/dragonWind/>

La imagen 1 muestra la ubicación estratégica de Modern Group, en las costas petroleras de Texas y California, donde tiene a sus principales competidores. Su mayor producción se encuentra en los estados del sur, ya que los mercados más importantes para la industria energética se encuentran ubicados principalmente en estas áreas.

El origen de sus operaciones se remite al estado de Texas, como principal mercado, sin embargo su estrategia de expansión en el territorio estadounidense, y su visión de competir en el sector energético, se ha basado principalmente en la

adquisición y compra de empresas del mismo ramo; como es el caso de las plantas de Colorado e Indiana.

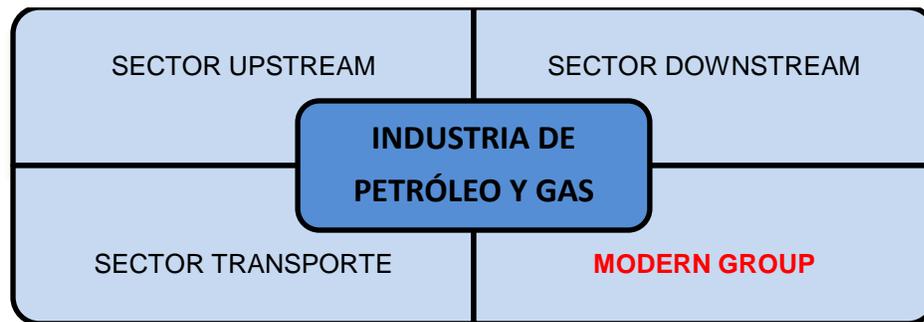
El sector con mayor rentabilidad y crecimiento es la industria de gas y petróleo. Dragon Products, ha sido un recurso vital para Moder Group; aun, siendo una compañía joven en la rama de la industria de equipo para las compañías de gas y petróleo, sigue creciendo y ofreciendo soluciones de productos y servicios de alta calidad, cumpliendo con los requerimientos establecidos por API (American Petroleum Institute), así como las normas, certificaciones y requerimientos de calidad establecidas para la industria de exploración y producción de gas y petróleo en los Estados Unidos.

El instituto Americano del Petróleo (API) divide la industria petrolera en cuatro secciones.⁷⁸

1. Upstream- Exploración, desarrollo y producción de crudo y gas Natural. Incluye las empresas de perforación y mantenimiento de pozos en tierra, mar y alta mar.
2. Downstream. Incluye las 141 refinerías a nivel nacional.
3. Transporte. Este segmento abarca las 165, 000 millones de líneas de oleoductos que mueven el petróleo, gas y derivados de los pozos a una zona de almacenamiento. Así mismo incluye los tanques de petróleo y camiones que transportan petróleo y productos petroleros.
4. Proveedor y servicio. Incluye las más de 10,000 compañías estadounidenses que proveen de equipo, servicios, partes y que diseñan y construyen apoyo para la exploración, perforación, refinación y mantenimiento.

⁷⁸ API <http://www.api.org/aboutoilgas/sectors/> Consulta: Junio-21-2011

Cuadro 4. Modern Group en la Industria de Gas y Petróleo



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Instituto Americano del Petróleo

El cuadro 5 muestra la participación de Modern Group en la industria energética. La empresa se encuentra ubicada en el sector de proveedores y servicios. Dentro de la cadena de suministro actúa como fabricante y proveedor de los equipos necesarios para la industria de perforación, extracción, mantenimiento y transporte.

Modern Group dentro de la estructura de la industria energética, enfrenta una alta competencia, algunos de sus fuertes competidores son National Oilwell Varco, Crown, GE Oil and Gas, Baker Hughes, Cameron, Key Energy, No solo cuenta con diferentes productos para los tres distintos mercados e industrias, sino que también cuenta con rivales en cada uno de ellos. Para enfrentar la competencia en este medio, que es altamente competitivo y demandante, requiere de fabricar con los más altos estándares en calidad e innovación, al tiempo preciso, al menor costo y con el mayor impacto posible, a fin de satisfacer los requerimientos de calidad y seguridad establecidos por la industria petrolera.

La industria del petróleo y gas requiere de equipos altamente eficaces. Para responder a esta exigencia, Modern Group debe adquirir, diseñar e invertir en tecnología con soluciones innovadoras, materiales nuevos, sofisticados y resistentes, que permitan fortalecer la posición competitiva de la empresa en el mercado energético, ofreciendo soluciones más eficaces, en el menor tiempo, mejor precio y con la mejor calidad.

De esta forma, para cumplir con los objetivos de la empresa, es necesario crear estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. La primera se lleva a cabo a partir de la dirección de un grupo de personas encargadas de adquirir todos los insumos, productos y servicios de alta calidad al menor gasto posible. Los productos y equipos para los distintos sectores de la industria son altamente costosos y especializados, existe mucha demanda, pero a su vez mucha competencia; el mercado fija los precios de venta, así que solo se puede incrementar las ganancias con la reducción de los costos y con la creación de estrategias de reducción de costos. La segunda necesita de investigación, innovación y el diseño de nuevos y mejores productos que faciliten y acorten los tiempos para cumplir con todas las medidas de seguridad y calidad que exige la industria energética. Lo anterior requiere del uso de los avances científico-tecnológicos aplicados a todas las líneas de producción, además de una mejora continua de tecnología para diversificar y fortalecer su competitividad a través de mejores servicios y productos.

Como empresa especializada, la misión primordial de Modern Group, es asegurar que los clientes obtengan en forma y tiempo, lo que necesitan. De este modo, uno de sus objetivos es ofrecer productos de alta calidad a un precio competitivo y soluciones creativas e innovadoras en un mercado altamente regulado por normas y estándares de calidad.

Modern Group, dentro de la cadena de suministro, brinda servicios como fabricante y distribuidor a través de la red de centros de servicio y distribución ubicados cerca de las zonas con mayor actividad en perforación y producción mundial, apoyándose en sus centros de fabricación, almacenes y ventas.

Su expansión internacional, se basa en la estrategia de colocación de oficinas de distribución y ventas en países con producción y explotación de recursos petroleros. Tiene presencia en: México, Canadá, Emiratos Árabes, Omán, Venezuela, Perú, Brasil y Trinidad y Tobago.

La industria energética es altamente inestable, pero profundamente redituable. Modern Group es relativamente joven en este sector. A pesar de ello, la posición Competitiva de Modern Group, ha ido en crecimiento en los últimos años. El sector energético estadounidense está prácticamente controlado por empresas nacionales, y es precisamente esta competencia la que incentiva a buscar nuevos mercados y mejores fuentes de aprovisionamiento que le permitan obtener un liderazgo en costos y diferenciación en el mercado, para lo cual debe abastecerse de las mejores tecnologías y reestructurar constantemente de nuevos procesos de producción y organización. A modo que para lograr sus objetivos, como empresa competitiva, genera constantemente estrategias, una de ellas: la de aprovisionamiento global.

Ha desarrollado e invertido en capital humano para implementar todas las tareas necesarias para la compra, abastecimiento y subcontratación de servicios, para obtener y afianzar los requerimientos necesarios para hacer frente a su competencia local y/o foránea. Así, la planeación y desarrollo de estrategias de aprovisionamiento, coordinadas a partir de un centro de aprovisionamiento interno, se han convertido en una necesidad clave e imperante para la obtención de tecnología, insumos, productos, servicios y requerimientos de calidad, productividad y protección al medio ambiente, para satisfacer las demandas del mercado.

3.2 Planeación Estratégica y aprovisionamiento como ventajas competitivas

Las condiciones actuales del entorno de los negocios internacionales, y los factores que han intensificado la competencia como lo son la tecnología, la homogeneización de los mercados, las economías a escala y la creciente accesibilidad a los mercados, han desarrollado cambios en las direcciones de las empresas.

La intensa y creciente competitividad en los mercados, requiere de una constante e intensa planificación estratégica. Para poder operar con eficiencia y eficacia, es

necesario un análisis del entorno interno y externo, lo cual requiere del desarrollo de una visión global, que integre las necesidades de toda la cadena de valor, junto con la misión y con los objetivos de la empresa. Por lo tanto, se requiere de una planificación de estrategias que compongan todas las actividades económicas y otorguen ventajas competitivas a la empresa.

Las empresas de los noventas, estaban preocupadas por ofrecer productos de calidad. En el siglo XXI, la calidad es un requerimiento imperativo más, que debe de ir acompañado también de ventajas competitivas. La combinación de ambos factores cumple con la misión de la empresa Modern Group: asegurar la satisfacción y servicio al cliente con productos desarrollados de máxima calidad a un precio bajo.

Los objetivos de Modern Group, son ofrecer soluciones enfocadas al cliente que cumplan con los requisitos de calidad, productividad y protección bajo las normas que la industria energética establece; las cuales son materiales con características específicas, como durabilidad, resistencia, calidad.

“Los objetivos serán válidos para cualquier empresa, todo en función a la estrategia competitiva de la misma, la cual de acuerdo a sus circunstancias pondrá la relevancia adecuada a los aspectos cualitativos o cuantitativos. Por ejemplo, la empresa que desarrolle su actividad en un mercado maduro (muchos competidores y poca diversificación) tendrá que poner el énfasis en la obtención de los precios mínimos, por el contrario la empresa innovadora que no sufre de esta presión sobre los precios centrará sus preocupaciones en la investigación, preocupándose en la obtención de información sobre el comportamiento de nuevos materiales, nuevas tecnologías etc”.⁷⁹

Por ello, es que las tareas de aprovisionamiento son fundamentales para cumplir con este compromiso. Modern Group ha desarrollado un eficiente grupo

⁷⁹ Emilio, Martínez Moya. Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento. FC Editorial, México, 2010 p. 17.

encargado de la gestión de aprovisionamiento, como estrategia para obtener productos, insumos, manufactura y materiales requeridos para la producción, y la contratación de los mejores y más eficientes servicios al menor costo.

“Las decisiones de aprovisionamiento pueden considerarse palancas estratégicas que afectan directamente al coste, la calidad y la flexibilidad de las operaciones de fabricación de una empresa”.⁸⁰

Es importante destacar que la gestión de aprovisionamiento está estrechamente vinculada con los objetivos de la empresa, en este caso: satisfacción del cliente. Por lo tanto, todas las mejoras que se realicen dentro de una organización y los procedimientos que se implementen formarán parte del aseguramiento de estos objetivos. Lo cual significa, que un buen diseño de la gestión de compras, implica por ende el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

Michael Porter, afirma que la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, es decir de todas las actividades de la industria, de forma menos costosa.

Por consiguiente, una eficiente gestión empresarial y planeación de aprovisionamiento funciona como una estrategia en la reducción de costos en toda la cadena de valor. La característica de la actividad de aprovisionamiento es que está relacionada con todas las áreas productivas de la empresa; es decir, se encarga de suplir a cada parte de la estructura empresarial. De modo, que si llevamos a cabo una gestión estratégica de aprovisionamiento, que trabaje para encontrar los mejores servicios, productos, e insumos, no solo estamos creando una reducción de los costos generales, sino a su vez estamos haciendo más competitiva la empresa, ya que en definitiva, la satisfacción del cliente en cuanto a

⁸⁰ María C. Medina López. El aprovisionamiento en la empresa global. Universidad de Sevilla. En línea:
http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbp004.pdf Consulta mayo-18-2011

calidad y precio, es el fin último de la empresa. Esto se resume a más clientes satisfechos y con ello más ventas, lo que se traduce en mayores ganancias.

Hoy en día, en un mundo globalizado donde la productividad y competitividad son imperantes de un crecimiento económico, la optimización de los gastos e insumos resultan ser claves fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Es bien sabido, que el aprovisionamiento de materiales, equipos, tecnología, y servicios constituye uno de los mayores y principales egresos de una empresa, lo cual se resume en uno de los mayores costos. De este modo, la gestión de aprovisionamiento, es importante no sólo como parte de la cadena de suministro, sino que obliga a realizar una tarea de selección y análisis en la identificación de los mejores elementos claves del sistema.

El aprovisionamiento, cumple una función estratégica en la empresa con la optimización de los costos en las compras, con ello la reducción de gastos, y la selección de la mejor calidad, lo cual puede ser utilizado y constituido como una ventaja competitiva. El mismo Michael Porter afirma que para hacer frente a los constantes, cambios y retos, parte del éxito dependerá de una base de suministro competitiva a nivel global.

El fin concreto de la estrategia de aprovisionamiento reside en satisfacer las necesidades de la empresa, maximizando el valor del dinero invertido, para lograr los objetivos de la empresa, los cuales pueden ser coyunturales, solo para cumplir con el proyecto presente, o estratégicos, la búsqueda de una mejor posición competitiva. Debe de velar por la reducción de los costos, así como crear relaciones serias, seguras y duraderas con los proveedores. Estar totalmente involucrada en el incremento de la eficiencia operativa, la gestión de la información, planeación y la agilidad de los procesos.

El proceso de optimización, ha obligado a las empresas a adoptar metodologías y técnicas que les permitan asegurar altos niveles de servicio. Una de las estrategias de Modern Group, es centrarse en la demanda de los clientes, en

lugar de crear y forzar productos al mercado, satisface las necesidades de los clientes a través de proyectos. Para ello debe estar preparado y anticiparse, con un plan de aprovisionamiento, como herramienta fundamental, de modo que debe adelantarse a las variantes que pudieran producirse y asegurarse de contar con los suministros necesarios, específicos o innovadores que puedan satisfacer las exigencias y el deseo de los clientes.

“La planeación estratégica en el aprovisionamiento, permite a las empresas contar con un grado superior a la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado”.⁸¹ Por ello la gestión de compras debe ser creativa, analítica y puntual, capaz de anticipar tendencias y actuar globalmente en la búsqueda de soluciones que realmente contribuyan a la creación de valor en las empresas.

Punto clave del éxito de la función de aprovisionamiento, es el diseño de esta misma, todo proceso de compras debe atender las responsabilidades y tareas que conforma, maximizar los recursos puestos a disposición y la importancia fundamental de un soporte y calidad en los sistemas informativos. Es importante destacar que cada empresa establece sus propias políticas, métodos y objetivos de aprovisionamiento. La gestión y función de compras dependerá de las características particulares de la empresa, así como de su entorno.

3.3 Importancia del Internacionalista en la formulación de estrategias de aprovisionamiento global

Para obtener materiales, artículos o servicios del exterior, se requiere de capital humano, un equipo profesional y capacitado que trabaje en coordinación con todas las áreas, como marketing y producción. A esto le llamamos o conocemos como el departamento de compras, el cual es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento correcto, en la cantidad y calidad

⁸¹ Cheryl Krivda . The global supply chain. En línea: www.bussinesweek.com Consulta mayo- 18- 2011

requerida al mejor precio, así como localizar y seleccionar los proveedores, negociar las formas y términos de pago, además del seguimiento de todo el proceso de la compra, hasta su entrega final y el pago de la mercancía.

“El proceso de aprovisionamiento dentro de una empresa, consiste en precisar y determinar cuáles son las necesidades, tanto de bienes y servicios, de esta forma podrá establecer una estrategia”.⁸²

La empresa de acuerdo, a sus objetivos y necesidades, diseña la estrategia de aprovisionamiento y la gestiona a través de un grupo de personas encargadas del departamento de compras, bajo los siguientes factores:⁸³

- Búsqueda de factores de producción más baratos
- Diversificación geográfica de las fuentes de aprovisionamiento.
- Explotación de una ventaja competitiva

Las estrategias de compra y aprovisionamiento deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos de la propia empresa y en las condiciones del mercado. El éxito de una estrategia de aprovisionamiento, depende de los niveles de costos y capacidad de negociación de los compradores y del análisis de los riesgos de aprovisionamiento.

En el ambiente competitivo y ante la necesidad de cubrir los requisitos necesarios para poder competir, como son la calidad y obtención de utilidades para un mejoramiento continuo, aparece la figura y desempeño de profesionales con alta capacidad de análisis y toma de decisiones oportunas y estratégicas para el mejor desarrollo global de la organización.

⁸² S.T Cavusgil et al. A decision-making framework for global sourcing. *Internacional Bussines Review*, Washington D.C, 1997, Vol. 2. N. 2, p. 145

⁸³ Massaki, Kotabe. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage *Industrial marketing management* edit, Washington, D.C 2004. Vol. 33. pp. 7-14

Hasta hace dos décadas el trabajo de aprovisionamiento internacional era realizado prácticamente por cualquier persona, sin embargo las características de este puesto han cambiado, a medida que el mismo entorno del mercado y las propias exigencias globales para competir. Las nuevas condiciones del escenario donde compiten las empresas a un ritmo cambiante, exigen como uno más de los requisitos para obtener competitividad, capital intelectual dotados de una mente global abierta al cambio, la innovación y al aprendizaje, con habilidades para entender e interpretar los procesos y variables que están inmersos en el nuevo esquema de la globalización.

Hoy en día, los factores del entorno reclaman como mínimo profesionales con un perfil de visión internacional, que puedan visualizar, analizar y diseñar estrategias para enfrentar las exigencias del mercado y de la competencia.

De acuerdo al carácter multidisciplinario que poseen los internacionalistas⁸⁴ y la experiencia obtenida a través de la práctica profesional en la empresa Modern Group, se puede resumir el valor y desempeño del Internacionalista en el área de aprovisionamiento de una empresa, en lo siguiente:

- I. Trabajo interdisciplinario en equipo con especialistas de todas las áreas inmersas en la empresa, para la implementación de dinámicas de aprovisionamiento, la creación de estrategias internacionales de compra, el análisis y la selección de mejores oportunidades en el mercado global.
- II. A partir de su capacidad de entendimiento del entorno competitivo internacional, actúa como punto clave para el desarrollo de competitividad, fruto de la formación y experiencia académica. Un internacionalista es capaz de elaborar estrategias diferentes a las tradicionales a partir del

⁸⁴ Desempeño, características y habilidades del perfil profesional y laboral de los Licenciados en Relaciones Internacionales egresados de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales obtenido del plan de estudios emitido por la Coordinación de Relaciones Internacionales Año 2011.

análisis político, social, cultural, económico etc. de los diferentes mercados, para determinar la mejor alternativa de mercado.

- III. Por su habilidad de entendimiento del acontecer nacional e internacional, el profesional internacionalista puede realizar investigaciones y comparaciones objetivas, muy útiles para identificar las mejores opciones y ofertas, contribuyendo al planteamiento de dinámicas comerciales.
- IV. La habilidad de planeación estratégica del internacionalista, es una herramienta indispensable para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre, en el contexto de un ambiente de negocios complejo y de mercados globales cambiantes e interdependientes. Suministrar a la planta en las mejores condiciones de compra y tiempo todos los insumos y servicios requeridos para lograr el cumplimiento de plan de ventas, al menor costo posible y con la máxima calidad, es una tarea primordial.
- V. El análisis de un internacionalista de los procesos y variables internacionales puede anticipar posibles fallas en el suministro o pérdidas, así mismo puede encontrar oportunidades de negocios derivadas de las coyunturas internacionales. Desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan insumos y servicios de calidad. De modo que con ello se obtiene un control en la calidad y seguridad de los requisitos necesarios, siempre bajo la filosofía de un mejoramiento continuo.
- VI. Las habilidades de negociación para acordar los términos del contrato de compra con los vendedores internacionales son esenciales. Los profesionales internacionalistas, a partir de sus conocimientos de las distintas culturas y mercados, y la habilidad de comunicación intercultural, pueden determinar el tipo de estrategias de negociación más convenientes para obtener los mejores beneficios de la compra-venta.

- VII. La actitud disciplinada y propositiva de los internacionalistas es de gran importancia en el desarrollo de inteligencia estratégica para la prospección de nuevos mercados. Evaluación de los mercados como posibles alternativas de abastecimiento, así como la comprensión de los eventos internacionales y capacidad de anticipación en estos momentos de fuerte competencia.
- VIII. Participación en la mejora de los procesos de producción y mayor ganancia en la cadena de valor, con la selección correcta de nuevos productos o tecnologías innovadoras provenientes de los mercados más favorables y al mejor precio.
- IX. Conocimiento del entorno económico y el nuevo funcionamiento de los mercados y su especialización, como referencias para elegir los proveedores más competitivos, a partir de capacidad de análisis del acontecer del Comercio Internacional y los flujos comerciales.
- X. Posibilidad de hacer pronósticos sobre cambios en las fuentes de abastecimiento y fluctuaciones en los precios, derivados de los efectos de la globalización y la interrelación de los mercados. A modo de evitar problemas y falta de suministro.
- XI. Visión global del entorno global, como herramienta eficaz para la creación y diseño de estrategias competitivas.

El aprovisionamiento también incluye otras tareas administrativas y operativas:⁸⁵

1. Coordinación con el área de ventas y producción: completa sincronía con el ritmo de producción para establecer las necesidades de abastecimiento y planear las compras a tiempo.

⁸⁵ Actividades realizadas en la práctica laboral.

2. Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico, como económico y financiero.
3. Recepción de requisiciones de suministro: en base a una necesidad de suministro, se genera el proceso de abastecimiento. .
4. Búsqueda y selección de mejores proveedores: analizar y desarrollar proveedores competentes. Buscar diferentes opciones de suministro, considerando las especificaciones requeridas del material solicitado, a fin de obtener la mejor opción.
5. Negociación de términos de compra: determinar el INCOTERM, que establece las obligaciones y responsabilidades de transporte y entrega entre el vendedor y comprador. Obtención de crédito en el pago de la mercancía o servicio.
6. Elaboración de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción, hasta su control de calidad.
7. Logística de embarques: Consiste en el monitoreo y seguimiento de embarques hasta almacén. Interacción con fabricantes, distribuidores y proveedores para asegurar y verificar tiempo estimado de mercancía.
8. Solventar discrepancias en la recepción del producto.
9. Analizar variaciones de precios, plazos de entrega y calidad
10. Seguimiento administrativo de órdenes de compra: Ingresar cantidades recibidas en el sistema, cerrar las órdenes completas y mantener abiertas las que tienen faltantes (back orders).
11. Manejo y control de inventarios: controlar y planificar las compras y la mercancía existente en el almacén, a partir de máximos y mínimos (plazo de reaprovisionamiento). Control del inventario a partir del método de primeras entradas y primeras salidas (PEPS).
12. Manejo de personal de almacén y carga.
13. Recepción y envío de documentos: Bill of Lading (carta porte), Packing slip o picking ticket (lista de empaque), Freight Bill (carta de transportista), Certificado de Origen y Purchase Order Number, (numero de orden de compra)

14. Facturación: vigilar las órdenes de compras realizadas y su facturación conforme al INCOTERM negociado.

15. Seguimiento de pago a proveedores.

Como resumen, la actividad de aprovisionamiento a nivel local e internacional requiere de conocimientos, de tipo operativo, técnico y administrativos. Sin embargo, para hacer frente a la competencia, y desarrollar ventajas de precios y costos, incluyendo la calidad de los equipos y productos a la venta, se requieren de habilidades más desarrolladas y eficaces como son: una visión global y analítica del entorno, capacidad de planeación, negociación e investigación.

Sin duda alguna, estas actividades están relacionadas con el entendimiento del entorno global, el desarrollo de un enfoque amplio, crítico y objetivo de los mercados y negocios internacionales como puntos claves de oportunidad en la búsqueda de nuevos y mejores recursos, materiales, proveedores y servicios.

3.4 Estrategia de reducción de costos: China como proveedor.

El nuevo entorno actual de los negocios internacionales ofrece múltiples mercados, con atractivas características para invertir. Sin embargo, la máxima oportunidad se ve reflejada en las áreas más dinámicas del comercio internacional: los países BRIC, con China a la cabeza.

La globalización y la eliminación de las fronteras han marcado un entorno internacional altamente competitivo y volátil, con mercados más amplios, con múltiples oportunidades de negocio y posibilidades de negociar con proveedores de diferentes partes del mundo.

El aprovisionamiento se ha convertido en una estrategia para la obtención de ventajas competitivas, con la reducción de costos y la obtención de productos con mayor valor agregado o contenido tecnológico.

La decisión de Modern Group para obtener suministros del exterior, está fundamentada en el objetivo de aumentar sus ganancias disminuyendo los costos en el aprovisionamiento, encontrando productos con la mejor calidad al menor precio.

De esta forma Modern Group como empresa productora y proveedora de equipos, subcontrata algunas actividades. Como empresa dedicada a la producción de equipo para la industria, todos sus productos requieren de metal, manufacturas, accesorios y piezas del mismo material.

La empresa necesita abastecerse, no solo, de los propios insumos para su producción, sino también, de los productos en los que ella actúa como distribuidor. Para ello debe encontrar fuentes de aprovisionamiento competitivas.

Modern Group se encuentra ubicada en el mercado Estadounidense, donde la mano de obra y los precios de los materiales son altos. Para obtener mejores precios en sus productos y reducir los costos de sus suministros, necesitaba de estrategia de aprovisionamiento internacional con precios más competitivos y con capacidad para suministrar los volúmenes necesarios.

Modern Group para fortalecer su posición en el mercado de industria energética, y en la necesidad de satisfacer los requerimientos necesarios de calidad, contenido tecnológico y precio competitivo, decide establecer sus estrategias de aprovisionamiento a nivel global, para fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Para cumplir con los objetivos de la empresa, fue necesario hacer un análisis de las posibles alternativas y fuentes de aprovisionamiento. El grupo responsable del abastecimiento y compras de la empresa, identificó varias opciones. Se optó por la búsqueda de un proveedor internacional.

En la búsqueda de nuevos proveedores y la reducción de costos para generar ventajas competitivas, Modern Group decidió establecer una estrategia de Low-

Cost Sourcing, la cual consiste en que los países con altos costos, en este caso Estados Unidos, busquen fuentes de suministro de países con mano de obra, materia prima y producción a bajo costo, para abastecerse y satisfacer las necesidades de la empresa.

China, aparece como el líder en la clasificación de aprovisionamiento global. En los últimos veinte años, el mercado chino aparece como el proveedor preferido de los distintos compradores internacionales.

“El hecho de poseer gran variedad de recursos hace que su economía sea homogénea y diversificada, según varias estimaciones del Banco Mundial China para el año 2050 producirá el 40% del total de la producción mundial, su gran crecimiento industrial en especial en el sector manufacturero le ha permitido consolidarse como el primer fabricante de autos desplazando en su orden a Japón y a EE.UU.; y su gran productividad no para ahí china, también produce el 30% de los TV y el 10% de los computadores a nivel mundial, por poner algunos ejemplos.

China, el año pasado desplazo a Alemania como primer país exportador del mundo con un valor cercano a los \$700.000 millones de dólares, es de resaltar que su entrada en el 2001 a la Organización Mundial de Comercio, le favoreció mucho para impulsar sus ventas en el exterior y consolidarse como el principal proveedor del mundo”.⁸⁶

El mercado Chino se encuentra situado dentro los niveles más dinámicos y con mayor crecimiento. “La costa este de China tiene mayor o igual actividad comercial que algunas países con mayor intercambio de Asia pacifico, como Thailandia y Corea del sur. Por ejemplo la provincia de Guangdonga exporto en 2010 \$362.4 mil millones de dólares comparado con Corea del Sur que en ese año exporto \$363.5 mil millones.

⁸⁶ www.portofolio.co/negocios. Consulta :Agosto-10-2011

El PIB que generan la zona económica exclusiva del este de China equivale al mismo que muchos de los países con un alto grado de desarrollo económico. Por ejemplo el PIB de la provincia de Shanghai del 2010 fue de 250 mil millones de dólares superando el de Finlandia de 239 mil millones de dólares en el mismo año”.⁸⁷

Su amplia capacidad de producción, distribución y comercialización, lo ha colocado como la fuente de suministro predilecta de muchas empresas norteamericanas.

“Los productos Made in China se han posicionado rápidamente en el mundo en los últimos años, como resultado de las políticas implantadas por el gobierno para atraer la inversión extranjera, reduciendo los impuestos sobre los capitales extranjeros, devaluando su moneda, ofreciendo una mano de obra barata e impulsando sus exportaciones”.⁸⁸

Los productos chinos son altamente demandados por sus bajos precios. La razón porque los precios chinos son tan competitivos en el exterior, se deriva de los bajos costos de producción y salarios en China (véase cuadro 5), resultado de las políticas del gobierno para fomentar la inversión extranjera⁸⁹ y mejorar la competitividad; a partir de la oferta de un mercado con potencial para explotar ventajas, a través de una zona industrial especializada con la capacidad para producir grandes volúmenes de casi cualquier artículo.

⁸⁷ www.economist.com/blogs/dailychart/2011/02/comparing_chinese_provinces_countries.

Consulta: Agosto-10-2011

⁸⁸ www.econlink.com.ar/fjbernal/nuevo-mercantilismo-china-potencia- Consulta agosto-13-2011

⁸⁹ El gobierno chino fomenta la inversión extranjera a través de una serie de políticas favorables, entre ellas los incentivos fiscales. Las empresas productivas de inversión extranjera gozan de dos años de vacaciones fiscales y de tres años de exención del 50% en el pago del impuesto de sociedades (un tipo del 15% frente al 30% que pagan las empresas nacionales) a partir del primer año con beneficios. Además, existen también incentivos fiscales a empresas de alta tecnología y a las empresas orientadas a la exportación.

Cuadro 5. Bajo coste laboral

País	Coste dólares x día / obrero
Estados Unidos	120
China	3.3
Tailandia	8.7
Malasia	12.3
Corea del Sur	41

Fuente: elaboración propia con Datos obtenidos de: Negocios con China.
www.pymesonline.com. Consulta: Agosto-13-2011

La mano de obra a bajo costo se encuentra en las zonas económicas especializadas en manufactura, donde los salarios mínimos se mantienen por debajo de los 100 dólares mensuales, junto a una moneda devaluada que hace que las exportaciones sean mucho más baratas y por lo tanto los costos.

China se ha convertido en el principal proveedor de Modern Group no solo por la posibilidad de ahorrar dinero, sino también por la posibilidad de optimizar su cadena de suministro y crecer con nuevos productos. Existe una oferta de alternativas de aprovisionamiento a largo plazo para la obtención de ventajas competitivas en la reducción de gastos y para la obtención de insumos con alta calidad al más bajo costo.

¿Por qué elegir China como principal proveedor? ¿Qué ofrece China?

1. China ofrece seguridad al capital y la posibilidad de relaciones comerciales a largo plazo. Para Modern Group es sumamente importante establecer relaciones y negocios duraderos con sus proveedores y el mercado chino ofrece la garantía perfecta en condiciones de seguridad interna para sus inversiones y crecimiento.
2. El mercado Chino ofrece zonas exclusivas de desarrollo económico, especializadas en diferentes ramas y productos.

3. Eficiencia en las líneas de producción, resultado de la inversión en infraestructura, bienes de capital, potencializando la tecnología y la mejora continua del sistema de producción chino.
4. El gobierno ha invertido y sigue preocupándose por modernizar la estructura productiva física, laboral, jurídica, tecnológica y educativa.
5. Investigación y avances tecnológicos ofreciendo múltiples mercados de nuevos procesos, servicios y productos.
6. Abundante terreno, mano de obra barata y menor costo de materiales y competentes.
7. Importante fuente de desarrollo y creación de nuevos materiales y mercancías con alto valor agregado.
8. Capacidad para producir con calidad y rapidez. Garantía de suficiencia en los materiales, tecnología y mano de obra para producir eficiente y oportunamente.
9. Productos económicos y de calidad, como resultado de la eficiencia y bajo costo de sus procesos y servicios.
10. Infraestructura física industrial y desarrollo de comunicaciones.

Modern Group encontró en China un mercado con mayor acceso y mejores condiciones, tanto para la consolidación de estrategias de abastecimiento de productos de alta calidad a bajo costo, y la reducción de gastos, hasta para la comercialización, distribución y producción. Además de los beneficios para instalarse, no solo en cuestiones fiscales y de infraestructura, si no en la propia seguridad para establecerse. El gobierno Chino ofrece un entorno de beneficios para los inversionistas extranjeros a fin de hacer crecer el mercado interno, y las mismas empresas que se trasladan e instalan se ven favorecidas de este propio crecimiento, al encontrar la posibilidad de la obtención de factores competitivos a largo plazo.

“Al bajo coste se le han añadido ya la cada vez más alta cualificación del trabajador chino, la posibilidad de acceder a un creciente mercado doméstico y la existencia de un entramado industrial y logístico que facilita las operaciones,

permite elegir entre una mayor oferta de proveedores y genera economías de escala”.⁹⁰

El mercado chino, cuenta con amplias capacidades de suministro en materiales de todo tipo a precios muy bajos. Las compras directas a los chinos, generaron importantes resultados en el ahorro de la inversión en materiales hasta del 60%.

Para obtener mejores ventajas del mercado, se optó por una estrategia de internacionalización, la instalación de una matriz. Los directivos de Modern Group decidieron instalar una oficina de compras directamente en Shanghai Shi, con un bróker chino a cargo. Los resultados fueron inmediatos y más redituables. El bróker nativo chino, conoce perfectamente la cultura y forma de hacer negocios en China, además que contaba con una amplia experiencia y conocimiento del mercado interno en la ubicación de los mejores proveedores, producción con mejor calidad y ofrecían el mejor precio. De este modo se eliminaron los intermediarios con la instalación de la sucursal de compras consiguiendo precios más competitivos.

Al aplicar esta estrategia, Modern Group, logró un aprovisionamiento exitoso en la reducción de los costos de compra, se eliminaron por completo las constantes desacuerdos y complicaciones en la negociación. Los resultados fueron más redituables, se obtuvieron mejores precios, diferentes y mejores materiales y un ahorro significativo en los gastos involucrados del producto final. Se logró la diversificación de las fuentes de abastecimiento, consolidar la fiabilidad de suministro a largo plazo, es decir asegurar la disponibilidad de materias primas o componentes para hacer frente a las necesidades de producción.

China representa la posibilidad de explotar una ventaja competitiva, ya sea a partir de liderazgo en costos bajos, incluso en un producto diferenciado o un proceso

⁹⁰ Revista el Exportador digital. N. 131, junio 2009. En Línea:
http://www.iberchina.org/frame.htm?http://www.el-exportador.com/062009/digital/mundo_pais.asp
consulta: Agosto- 11- 2011

tecnológicamente superior, ya que el mercado chino está preocupado por cumplir con los estándares de calidad internacionales, además de que sigue innovando y creando a partir de la investigación propia y la que han establecido las empresas internacionales para producir. Hay una fuerte inquietud por la competitividad y por brindar condiciones, más de las básicas y necesarias, para que las empresas puedan identificar un valor agregado en el mercado chino y consolidar negocios a largo plazo.

Así, para finalizar podemos resumir los motivos por los que las Modern Group decide aplicar un aprovisionamiento global de la siguiente forma:

1. Como respuesta de las compañías ante la fuerte competencia global
2. Como una forma de internacionalización para fortalecer su posición en el mercado
3. Búsqueda de factores de producción más baratos en terceros países, derivados de la necesidad de asegurar o explotar diferenciales de coste de manufactura

Por último, es importante resaltar que toda decisión de aprovisionamiento internacional, requiere de un análisis minucioso de los mercados, una interpretación real de los posibles riesgos, y sobre todo de una evaluación cualitativa y cuantitativa de los beneficios y ventajas que ofrece. No dejemos de olvidar que es un proceso que involucra muchos factores y actores; que debemos medir todos los posibles costes y gastos generados de la práctica de la estrategia de aprovisionamiento internacional. Y sobre todo debemos estar conscientes de que para consolidarla como una verdadera ventaja competitiva y alcanzar un liderazgo en el ahorro de gastos, debe ser establecida a largo plazo, por ello es muy importante la correcta selección del proveedor.

Conclusiones

En las últimas tres décadas se han puesto de manifiesto profundos cambios y transformaciones, de forma cada vez más acelerada, en la economía global.

Es a partir de los años ochenta cuando comienza una etapa de mayor rapidez e intensificación de las relaciones económicas y el intercambio comercial, como efecto del fenómeno llamado globalización.

Es en las últimas décadas del siglo XX, cuando inicia una aceleración del crecimiento de la economía internacional y una expansión en el comercio internacional como resultado de la eliminación de las barreras comerciales y la liberalización de los mercados, estimulando la internacionalización de la producción, las estrategias de aprovisionamiento y distribución de las empresas.

La globalización rompe con todo tipo de barreras, interconectando a los mercados con el avance de relaciones más interdependientes. El libre flujo de bienes y servicios alrededor de todo el mundo trasciende todos los límites, creando un fenómeno de expansión comercial a todos los niveles.

La apertura comercial eliminó las barreras proteccionistas y estimuló la creación de grandes zonas comerciales, creando nuevos mercados internacionales, concentrados en extensas regiones geográficas.

La expansión del comercio internacional, es el resultado de la aplicación de la tecnología en todos los ámbitos económicos. El progreso tecnológico, el desarrollo de las telecomunicaciones y medios de transporte, facilitaron la integración de todas las economías del mundo, fomentando los intercambios y flujos comerciales de bienes y servicios.

La globalización ha constituido un sistema económico global. Los mercados han dejado de ser independientes para convertirse en centros globales donde interactúan las empresas de todo el mundo.

El proceso de internacionalización y globalización de los mercados ha creado un ambiente de alta competencia, donde la estructura competitiva de los mercados ha cambiado.

Las principales características del entorno actual de los negocios internacionales esta caracterizado por:

- a) Mercados globalizados
- b) Internacionalización y especialización productiva
- c) Mercados globales y nuevos escenarios
- d) Competitividad
- e) Innovación y desarrollo tecnológico

La extrema competencia, exige el desarrollo de estructuras y condiciones más fuertes, eficientes y competitivas. Ante este escenario altamente competitivo, se observa el replanteamiento y transformación de las empresas, para responder a los nuevos desafíos y exigencias el mercado global, adoptando transformaciones productivas, tecnológicas y organizacionales para la consolidación de ventajas competitivas.

Se observa la adaptación de modelos de producción con mayor flexibilidad, que se ajustan constantemente a las tendencias, exigencias y demanda del mercado cambiante. Desarrollo de prácticas productivas más eficientes en la reducción de costos, tiempo y altos estándares de calidad. Emergen con rapidez procesos de reestructuración en todas las actividades productivas.

La nueva realidad comercial y los cambios que emergen de ella, son el resultado de la fuerte competencia. Hay un énfasis en la obtención de ventajas competitivas dinámicas; como la investigación, el conocimiento y la utilización de la tecnología.

En el siglo XXI, el desarrollo de ventajas competitivas están basadas en la innovación tecnológica, la investigación, el desarrollo y la aplicación de los avances científico- tecnológicos en todos. La forma de competir ha cambiado, la

innovación en productos ya no es suficiente. Para enfrentar los nuevos desafíos y requerimientos competitivos, se requiere de la aplicación tecnológica para la creación y reingeniería de nuevos procesos de producción y organización, que hacen de la empresa no solo un lugar productivo y eficiente, sino competitivo en precios, liderazgo y vanguardia.

Los cambios científico-tecnológicos han cambiado la dinámica del comercio internacional. El desarrollo de tecnologías, su aplicación y su extensivo uso en todas las esferas, ha sido determinante para el incremento comercial de las empresas. Estamos inmersos en la era digital donde las nuevas herramientas cibernéticas, la información tecnológica y la red móvil se han vuelto indispensables para todos los ámbitos.

La nueva era de información tecnológica digital no solo ha facilitado la expansión del comercio y su rentabilidad, también es una herramienta poderosa al proveer de una comunicación sin límites dentro de la red global, facilitando el acceso a los mercados y transformando el comercio.

Las características competitivas actuales, emergen de los avances científico-tecnológico y su implementación en todas en todos los ámbitos, generando una especialización de las economías a través del uso extensivo de la tecnología.

Hoy en día, se plantea la internacionalización de las empresas y su inserción al mercado global como la vía para obtener desarrollo y generar competitividad. La facilidad de accesos a los mercados, supone la generación de ventajas competitivas obtenidas a partir de una selección de los mejores proveedores

En siglo XXI las empresas han conformado la generación de un nuevo patrón de especialización productiva, que requiere de altos niveles de innovación tecnológica, la deslocalización de sus actividades y traslado de sus industrias hacia fuentes y mercados que ofrecen las mejores ventajas.

El modelo económico actual, ha generado cadenas de suministro global, a partir de la internacionalización y participación global de todos los actores involucrados de las cadenas de suministro. Encontramos un entorno donde los países juegan un rol diferente acorde a su especialización.

Se dice que la competencia entre empresas ha sido reemplazada por la competencia entre las cadenas de suministro. El éxito de las empresas depende de su capacidad para integrarse a todos los procesos y partes involucradas en el comercio internacional para expande sus relaciones comerciales.

Se muestra un mayor dinamismo global a partir de la extensión de todas las actividades comerciales al nuevo modelo global, que ha puesto en evidencia la necesidad de creación de estrategias competitivas globales.

La disminución de los costos de transporte, el desarrollo de las telecomunicaciones ha facilitado el acceso a los mercados globales y la posibilidad de encontrar fuentes de negocio competitivas. Existe una mayor interconexión global de las relaciones entre clientes, consumidores, distribuidores, productores, fabricantes y proveedores.

En los últimos años han emergido nuevos actores y nuevos centros de origen de productos. El surgimiento de mercados especializados con un alto potencial, sugiere aprovechar las oportunidades de crecimiento que el mercado ofrece en cuanto a la obtención de altos niveles de calidad, reducción de costos, rapidez en producción, respuesta de las necesidades del mercado.

En el siglo XX, la dinámica comercial estaba regida prácticamente por tres regiones: América del Norte, Unión Europea y la región asiática del pacífico.

En la nueva realidad del siglo XXI han aparecido nuevos competidores, las nuevas economías emergentes conformadas por los países llamados BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

Hay una tendencia a la penetración e incursión de los nuevos mercados con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas. La actual proveeduría es el resultado de la interconexión de todos los nuevos actores y mercados que figuran en el escenario, como resultado de la internacionalización de las empresas.

China aparece a la cabeza como el mercado más dinámico y en crecimiento. Es el principal destino de la inversión extranjera y mayor proveedor mundial.

El mercado chino ofrece condiciones favorables para la generación de ventajas competitivas a partir de la adaptación de estrategias competitivas. Ha pasado de una industria de ensamble a bajo costo, a desarrollar otras ventajas competitivas como una infraestructura productiva especializada, moderna y altamente capaz de generar productos de valor agregado. Ofrece un mercado profundamente integrado, seguro, redituable, competitivo y con amplias opciones a largo plazo, mediante la constante inversión e investigación en técnicas innovadoras y nuevas tecnologías. Aporta una estructura sistemática de participación entre gobierno-empresas-investigación.

Las empresas están apostando a China como la opción más viable para la diversificación de su comercio y para la generación de ventajas competitivas a largo plazo. El mercado chino se ha consolidado como centro más grande, importante y competitivo de abastecimiento mundial.

La decisión de selección de China como proveedor global está basada en la posibilidad una producción a bajo costo, que permite reducir costos y adquirir productos con altos estándares de calidad y contenido tecnológico, así mismo en el compromiso del gobierno chino en el crecimiento del mercado chino para hacerlo altamente competitivo y a la vanguardia de las necesidades globales.

En este contexto altamente competitivo existe una fuerte tendencia a la generación de estrategias de aprovisionamiento y compras internacionales como fuente de creación de ventajas competitivas.

La aparición de economías a escala, los nuevos mercados emergente y los avances de la tecnología, reducción de costos de transporte, las telecomunicación y la aplicación de la tecnología en el comercio internacional, para la ubicación y consolidación de negocios internacionales ha influido en la utilización cada vez más frecuente de esta práctica y su aplicación como estrategia.

El desarrollo de una estrategia de aprovisionamiento a largo plazo es la clave de éxito para el nuevo entorno de proveeduría internacional. Las empresas acostumbran a diversificar sus compras y abastecerse diferentes insumos, a través de la penetración del actual entorno global, donde existe el acceso a todos los mercados del mundo y la facilidad para obtener los mejores productos en cuanto a tecnología, calidad y precio, como una forma de reducir gastos, pero como una herramienta estratégica en la generación de eficiencia, productividad y competitividad en toda la cadena de valor.

El aprovisionamiento ha cambiado a una función estratégica. Los mercados son globales, por lo que las compras internacionales también son globales.

La diversificación de compras responde a acciones proactivas y defensivas ante las características actuales de los negocios internacionales. Los motivos por los que las empresas deciden diversificar sus compras y aplicar un aprovisionamiento global son:

- a) Como respuesta de las compañías ante la fuerte competencia global
- b) Como una forma de internacionalización para fortalecer su posición en el mercado
- c) Búsqueda de factores de producción más baratos en terceros países, derivados de la necesidad de asegurar o explotar diferenciales de coste de manufactura.

Cabe señalar, que las estrategias de aprovisionamiento, no son la solución a todos los problemas que pueden enfrentar las empresas, pero que pueden implicar una herramienta muy importante en la creación de ventajas competitivas.

Es importante resaltar que toda decisión de aprovisionamiento internacional, requiere de un análisis minucioso del entorno, de los mercados, los posibles riesgos y desafíos que esta práctica implica y sobre todo de los posibles beneficios y ventajas que ofrece.

Es claro que en el actual esquema de hipercompetencia, es prácticamente imposible mantenerse aislado de los efectos de entorno económico y que resulta imperante desarrollar estrategias para hacer frente a la competencia.

Existe una necesidad de maximizar el ahorro de los costes y gastos. Es importante reducir el número de riesgos asociados, mientras que se identifican nuevas maneras de diferenciarse entre sí, ya sea a través del aprovisionamiento global, y a través de los costos, la calidad, nuevos materiales o incluso mediante un enfoque medioambiental.

Para finalizar sólo cabe decir, que sigue siendo una tarea constante en las compañías adaptar sus estructuras productivas, tecnológicas y procesos de organización, encontrar las mejores fuentes internacionales que permitan fortalecer y mantener a la vanguardia la competitividad y liderazgo empresarial.

Con todos los potenciales que existen en el mundo global, siempre habrá una forma o posibilidad de generar crecimiento económico o quedarse rezagado. En la nueva realidad competitiva la información y el conocimiento son capitales intangibles pero extremadamente valiosos. Las empresas deben comprometerse intelectualmente para crear conocimiento, desarrollo, innovación, para localizar las mejores ventajas globales. Generar estrategias y saber aplicarlas, permite poseer ventajas por encima de todos.

Bibliografía

- Ball, Donald A. International Business. McGraw-Hill, Boston. 2006 pp. 853.
- Boretto, Federico. Los efectos del nuevo contexto de los negocios internacionales sobre los procesos de gestión empresarial. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina, 2004. pp.147.
- Calva, José Luis et al. Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. Porrúa. México. 2007, pp. 355.
- Chopra Sunil, Meindl Peter. Supply Chain Management. Prentice Hall. New Jersey. 2004. 567pp.
- Cunningham, William H. Business in a changing world. South Western publishing, USA. 1996. Pp 1110
- Donald Bowersox. Administración y logística de la cadena de suministro. Mac-Graw Hill. USA. 2007. Pp 546
- Emmerij, Louis y José Núñez del Arco. El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. 1998. pp. 160
- Frances, Antonio. Estrategia y Planes para la empresa. Prentice Hall. 2006. Pp.507
- Ghemawat Pankaj. Estrategia y el Panorama empresarial. Prentice Hall. España, 2006. pp 218
- Hill L, Charles W. International Business. Competing in the global marketplace. 6ta ed. McGraw-Hill. Washington, 2006 Pp.731
- Hill L, Charles W. Global Bussines Today. McGraw-Hill. Washington,2008 530 pp
- Hodgetts, Richard M. et al. International Management: culture, strategy and behavior. Nebraska, 2001.pp 595
- Kury Gaytan, Armando. La globalización ayer y hoy. Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. Porrúa. México, 2007, pp. 123
- Lassere,Philippe. Global Strategic Management. New York. Palgrave Macmillan. 2003. pp.454

- Lemoine, Françoise. La economía China. Alianza editorial. España, 2007, pp. 107
- Levy-Dabbah, Simón China la nueva fábrica del mundo. Grupo Editorial ISEF. México 2004.
- Levy-Dabbah, Simón. China La Nueva Fabrica del Mundo. México, Grupo Editorial ISEF. 2004. pp. 267
- Long, Douglas. Logística internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global. Limusa. México. 2006.pp. 474
- M. Hodgetts, Richard et al. International Management: culture, strategy and behavior. McGraw-Hill. Nebraska, 2001. pp. 364
- Martínez Cortés, Ignacio. "Inserción de México en el nuevo patrón de especialización internacional" en Graciela Arroyo. México en la dinámica mundial del siglo XXI. Ed. Cenzontle. México, 2010, pp.295
- Martínez Moya, Emilio. Gestión de compras: Negociación y estrategias de aprovisionamiento. FC Editorial, México, 2010 pp. 217.
- Massaky, Kotabe, et al. Global Marketing Management. John Wiley Prints. New York, 2008.pp.709
- Michael A. Hitt. Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Thomson International Ed. 6. México, 2007. pp. 183
- Mora García, Luis Aníbal. Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe ediciones. Bogotá, 2008. pp.355
- Peggy, Kenna. Business China. A practical guide to understanding Chinese Business culture. Passport Books, Washington, pp 189.
- Peng Mike W. Global business. CENCAGE Learning. Canadá, 2009. pp.573
- Poirier, Charles. Administración de cadenas de aprovisionamiento. Como construir una ventaja competitiva sostenida. Oxford University Press. México. 2001. pp. 354
- Porter, Michael E. La venta competitiva de las naciones. Ed. Vergara, México, 1990, p.144

- R. Lardy, Nicholas. Integrating China into the Global economy. Brookings Institution Press. Washington 2002.pp 244
- Ramírez Bonilla, Juan José. Los bloques regionales y la economía global. En Calva, José Luis et al. Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. Porrúa. México. 2007 pp. 355
- Rivera de la Rosa, José de Jesús. La globalización como nueva configuración de la espacialidad sistémica. En Calva, José Luis et al. Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. Porrúa. México. 2007 pp. 355
- Taggar James H. y McDermott Michael C. La esencia de lo negocios internacionales. Prentice Hall International. México, 1996. pp.230
- Villarreal Larrinaga, Oscar. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de caso de multinacionales vascas, Bilbao, 2006, pp.279

Hemerografía:

- Arrazola, Jaime. Hacia un Nuevo modelo: la empresa global integrada. Universia Bussines Review. Segundo trimestre. España 2007. Pp. 108-118
- Bueno Campo, Eduardo. La globalización de la actividad empresarial: de la internacionalización a la globalización de las actividades económicas. Universidad Autónoma de Madrid. Instituto Universitario de Investigación. Documento IADE Núm. 23. Junio 1992.
- Blanc Fleisman, David. Modelos de las estrategias de marketing. Gestión tercer milenio. Año 5. N. 9, 2002
- Castro Monge, Edgar. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas”, Ciencias Económicas, No. 1, 2010, pp. 257
- Catalunya de Generilitat. Formas de internacionalizar la empresa. 2010. P 2-4 Versión PDF

- Cavusgil, S.T et al. A decision-making framework for global sourcing. *Internacional Bussines Review*. USA. 1997. Vol 2. N. 2. p. 143-155.
- Kotabe, Massaki. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial marketing management*. USA. 2004. Vol. 33. pp. 7-14
- Martínez Cortes, Ignacio, “El desarrollo tecno-industrial y su impacto en la economía mundial”, en *Relaciones Internacionales*, núm. 71, julio-septiembre, FCPyS, 1996, pp. 55-72
- Orgaz, Luis et al. El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundial. Los países BRIC. Banco de España. Documentos ocasionales. N. 1101. 2011. p. 51
- Rueda, Javier Francisco. Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, vol. IV, n. 7, julio-diciembre, 2008, pp. 52-53
- V. Rosales, Osvaldo. La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *Revista CEPAL*, Abril 2009. p. 78
- Valencia. Alberto G. La nueva organización empresarial. Madrid. Núm. 28, 2009.
- Vieira Posada, Edgar. Emergencia de China en la escena internacional como potencia del Siglo XXI. *Oasis*, Bogotá, 2003-2004. Página 128.
- Zhang G. Li, et al. Global sourcing, multiple country of origin facets, and consumer reactions. *Journal of business research.*, Vol. 47, USA. 2000 pp-121-133.

Recursos electrónicos

- <http://www.eumed.net/libros>
- <http://www.kpmg.de/Topics>
- <http://www.innovationmanagement.se>
- <http://www.bibliojuridica.org/libros>
- <http://marketingdemocratico.com>

- <http://www.finanzas.com>
- <http://www.bussinesweek.com>
- <http://sisbib.unmsm.edu.pe>
- <http://www.api.org>
- <http://www.empresarios.org>
- <http://www.epiqtech.com>
- <http://www.globalization101.org>
- <http://www.mailxmail.com>
- [http:// www.azc.uam.mx](http://www.azc.uam.mx)
- [http: //.www.iberchina.org](http://.www.iberchina.org)
- <http://www.franjaempresarial.com>
- [http:// www.econlink.com.ar](http://www.econlink.com.ar)
- [http:// www.economist.com](http://www.economist.com)
- [http:// www.bancomundial.org.mx](http://www.bancomundial.org.mx)
- <http://www.pymesonline.com>
- <http://www.dusselpeters.com>
- <http://www.modernusa.com>
- <http://www.portofolio.co>
- <http://www.12manage.com>
- <http://www.solidaret.net>
- <http://www.uca.es>