

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

ESCUELA DE NEGOCIOS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL DEL

ECUADOR

CON MENCIÓN EN FINANZAS Y MARKETING

**“ESTRATEGIAS HECHAS A LA MEDIDA PARA
MERCADOS EMERGENTES DESDE LA PERSPECTIVA
DE UNA PYME MEDIANTE EL EJEMPLO DE BRASIL”**

AUTOR

JORGE ALEXANDER KILIAN

DIRECTOR

ING. MICHAEL GRAFF

Guayaquil - Ecuador

2009

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras	VI
Lista de Tablas	VII
Lista de Abreviaciones	VIII
Lista de Símbolos	IX
Capítulo 1: Introducción	1
A. Problema	1
B. Objetivos y Estructura de este Trabajo.....	2
Capítulo 2: Principios de Estrategia Internacional de PYMES en Mercados Emergentes.....	4
A. La Naturaleza de Empresas de Tamaño Pequeño y Mediano	4
I. Delimitación y Naturaleza de PYMES	4
1. Criterios de Delimitación Cualitativa de PYMES	5
2. Criterios de Delimitación Cuantitativa de las PYMES	8
3. Ventajas y Desventajas de las PYMES	11
a) Ventajas de las PYMES	13
b) Desventajas de las PYMES y las Razones detrás de las Fallas Empresariales	14
c) Situación de las características específicas	17
II. La Influencia del Gerente-Propietario en la Gestión Estratégica	18
III. La Influencia del Gerente – Propietario en la Internacionalización.....	19
IV. Importancia de las PYMES en la economía Alemana	20
B. Gerencia Estratégica	21
I. La Gerencia como un proceso de toma de decisiones	22

II. Modelo Básico del Proceso de Gerencia Estratégica	24
III. Niveles de Estrategia.....	25
IV. Fuentes de ventajas competitivas.....	28
1. Visión de las Ventajas Competitivas Basada en el Mercado	28
a) Marco Referencial de las Cinco Fuerzas de Porter	29
b) Implicaciones Estratégicas.....	32
c) Estrategias Competitivas Genéricas.....	33
d) Estructure de la Cadena de Valor	34
2. Visión de la ventaja Competitiva Basada en los Recursos	35
a) Supuestos Básicos	36
b) Categorización de los Recursos	37
c) Identificación de los Recursos por medio de la Cadena de Valor	38
d) El Marco Referencial VRIO	39
3. Coincidencia del Perfil Externo e Interno de una Compañía.....	42
V. El Modelo de Negocios	43
C. Teorías de Internacionalización de las PYMES	44
I. Teoría de la Ventaja Absoluta	45
II. Teoría de la ventaja comparativa.....	45
III. Teoría del Comportamiento de la Internacionalización de Aharoni	45
IV. Teoría del Aprendizaje de la Internacionalización de Johanson/Vahlne.....	47
V. El Enfoque de Redes de la Internacionalización de Sistemas Industriales	49
VI. Teoría Orientada a la Ubicación de IED	50
D. Mercados Emergentes y el Brasil.....	51
I. Características de los Mercados Emergentes.....	51
II. Los Países BRIC.....	53
III. Ambiente de Competencia en Mercados Emergentes.....	53
IV. El Ambiente de Negocios Brasileño	55
1. Información General del País.....	55

2. Estructura Política y Transparencia	56
3. Industrias en Crecimiento	56
4. Consumo	57
5. Mercado Laboral	57
6. Logística.....	58
V. América Latina y el Brasil a la Luz de la Crisis Global 2008/2009.....	58
Capítulo 3: Dimensiones Teóricas y Aplicadas de la Estrategia Internacional.....	61
A. Dimensiones de la Estrategia Internacional	61
I. Estrategias del Mercado Objetivo.....	63
II. Estrategias de Sincronización.....	65
III. La entrada en el Mercado y las estrategias de desarrollo.....	69
IV. Estrategias de Asignación	74
V. Estrategias de Coordinación.....	78
B. Dimensiones Aplicadas de la Estrategia Internacional de PYMES Europeas	79
I. Mercados Apuntados por las PYMES	79
II. Ritmo de internacionalización de las PYMES	81
III. Modos Predominantes de Entrada a los Mercados	81
IV. Estrategias de Asignación y Estrategias de Coordinación.....	83
Capítulo 4: Estrategias Hechas a la medida para el Brasil	85
A. Sistematización de las Estrategias	85
B. Mercado Objetivo y Estrategias de Sincronización	86
C. Enfoque Competitivo	86
D. Exportación.....	87
I. Exportación – Estrategia del Marketing Mix.....	88
II. Exportación – Estrategia de Coordinación.....	88
E. Subsidiaria de Ventas.....	89

I. Subsidiario de Ventas – Estrategia de Configuración y Estrategia del Marketing Mix	90
II. Subsidiario de Ventas – Estrategia de Coordinación	90
F. Subsidiario de Producción	91
I. Subsidiario de Producción – Estrategia de Configuración	92
II. Subsidiario de Producción – Estrategia del Marketing Mix y Estrategia de Coordinación	92
Capítulo 5: Conclusión	93
Bibliografía	94
Lista de Fuentes de Internet.....	100
Apéndices	104

Lista de Figuras

Fig. 1: Clasificación Cuantitativa después de la Definición de PYME por IfM-Bonn.....	9
Fig. 2: Fortalezas y debilidades de las PYMES	12
Fig. 3: Principales causas que llevaron a la bancarrota.....	16
Fig. 4: El Proceso de Gerencia	22
Fig. 5: Elementos Básicos del proceso de gerencia estratégica	24
Fig. 6: Una Estrategia de la Compañía, La Jerarquía.....	26
Fig. 7: Fuerzas que Impulsan la Competencia de la Industria	29
Fig. 8: Tres Estrategias Genéricas.....	33
Fig. 9: La Cadena de Valor Genérica.....	34
Fig. 10: El Marco Referencial VRIO	41
Fig. 11: Análisis FODA de Empresas Internacionalmente Activas.....	43
Fig. 12: El Mecanismo Básico de la Internacionalización.....	48
Fig. 13: Dimensiones de la estrategia internacional	62
Fig. 14: Estrategias del Mercado Objetivo.....	63
Fig. 15: Estrategias de Sincronización Multinacionales	67
Fig. 16: La entrada en el Mercado y las estrategias de desarrollo	69
Fig. 17: Modo de Exportación Ejemplar.....	71
Fig. 18: Modo de Licenciamiento Ejemplar	71
Fig. 19: Modo de Franquiciamiento Ejemplar	72
Fig. 20: Contrato de Fabricación Ejemplar	73
Fig. 21: Joint Venture Ejemplar	73
Fig. 22: Subsidiaria de Ventas Ejemplar.....	74
Fig. 23: Subsidiaria de Ventas y Producción Ejemplar.....	74
Fig. 24: PYMES en Brasil por Industria	80
Fig. 25: Internacionalización del Patrón de Muestra de las PYMES	83
Fig. 26: Opciones Estratégicas para el Mercado Brasileño.....	85
Fig. 27: Estructura Organizacional Ejemplar para Exportaciones.....	89
Fig. 28: Integración Ejemplar de la Subsidiaria de Ventas Brasileña.....	91

Lista de Tablas

Tabla 1: Características Cualitativas de las PYMES	5
Tabla 2: Definición Cuantitativa de las PYMES en diferentes países	8
Tabla 3: Criterio de Clasificación considerando la Definición de PYMES por la Comisión Europea.....	11
Tabla 4: Preguntas de un Análisis de Fortalezas y Debilidades Internas.....	39
Tabla 5: Clasificación de los países considerando el criterio del Banco Mundial.....	52
Tabla 6: Cifras Económicas Generales	55
Tabla 7: Entrada al Mercado y Clasificación de Criterios de la Estrategia de Desarrollo	70

Lista de Abreviaciones

Bln.	Billón
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Cf.	Compare
e.g.	exempli gratia (por ejemplo)
et al.	et alii (y otros)
UE	Unión Europea
IED	Inversión Extranjera Directa
PIB	Producto Interno Bruto
Gtai	Germany Trade & Invest
i.e.	id est (es decir)
IfM-Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
FMI	Fondo Monetario Internacional
IT	Información Tecnológica
JIT	Just in Time (Justo a Tiempo)
JV	Joint Venture
LC	Large Companies (Grandes Compañías)
MBO	Management Buy-Out
MERCOSUR	Mercado Común del Cono Sur
Mln.	Millón
MNC	Multinational Company (Compañía Multinacional)
N/A	Not Applicable (No Aplicable)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
R&D	Research and Development (I&D Investigación y Desarrollo)
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SWOT	FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas
VRIO	Valioso, Raro, Inimitable, Organización
WWW	World Wide Web

Lista de Símbolos

€	Euro
£	Libra Esterlina
US\$	Dólares Estadounidenses
¥	Yen
<	Menor que
>	Mayor que
%	Porcentaje

Capítulo 1:

Introducción

A. Problema

PYMES Alemanes han logrado establecerse con éxito en la Economía Alemana. Estas empresas tienen una excelente reputación en su país, una reputación que es muy merecida. Estas empresas no sólo contribuyen con la economía mediante la creación de puestos de trabajo, también son la fuente de innovación y apoyan el crecimiento de grandes empresas mediante el proceso de innovación y su papel como proveedores. Sin embargo, esta posición favorable puede cambiar a través de los efectos de la Globalización. El desarrollo de la tecnología de la información y los avances en el transporte han disminuido la percepción de la distancia, permitiendo la integración de los mercados internacionales y el cambio de la sociedad como la conocemos.

Los mercados de las empresas nacionales, incluso PYMES, ya no son seguros. Los competidores de otros países pueden aprovechar las fuentes de información de mercado para mejorar su entrada en el mercado. La internacionalización no es un fenómeno exclusivo de las grandes empresas multinacionales (MNCs) ya. Las PYMES han seguido la internacionalización para mejorar su posición competitiva. Sin embargo, las PYMES deben enfrentar importantes desafíos, a fin de adquirir nuevos mercados atractivos en el extranjero.

Las decisiones hacia un mayor nivel de compromiso en países extranjeros o de otras modalidades de actividad internacional deben ser cuidadosamente ponderadas, teniendo posibles pros y contras en consideración. Sin embargo, las empresas exitosas se ven obligadas a reconsiderar la forma en que están estructuradas las operaciones de dichas empresas. Las actividades transfronterizas de una organización que se enfrentan a nuevos desafíos, antes y durante la entrada en el mercado internacional. Brasil no es una excepción y la organización sin duda se enfrenta a problemas inevitables, causados por las barreras lingüísticas y culturales, diferentes condiciones geográficas, climáticas, territoriales, políticos y legales, que deben ser abordados.¹

¹ Cf. Habedank, C. (2006), p. 39

Brasil es el mercado más grande en América Latina y se agrupó con otros atractivos mercados emergentes como Rusia, China y la India. El desempeño de la economía brasileña decepcionó en el pasado y no era capaz de hacer frente a la actuación de los mercados. Sin embargo, el Brasil parece haber sido capaz de superar sus debilidades y se convierte en un mercado muy atractivo para las empresas y los inversores extranjeros. El Gobierno tiene la intención de desarrollar industrias de avanzada en el Brasil, y, las empresas locales Brasileñas han logrado establecerse con éxito en su mercado nacional, utilizando ideas de negocio inteligentes. Pero más importante aún, estas empresas buscan nuevas tecnologías para aumentar el valor para sus clientes y reducir sus costos.² Esto hace que los mercados emergentes, como Brasil, sean atractivos por su contribución a la futura competitividad de PYMES. Estas empresas pueden aprovechar los efectos del desarrollo del país para su éxito. Así pues, la Globalización puede ser considerada como posibilidad más que una amenaza por estas empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, en especial el importante papel de las PYMEs en Alemania y su economía, parece sorprendente que más esfuerzos se invierten en la investigación de estrategia internacional para las empresas multinacionales MNCs que para las PYMES. Especialmente en lo relativo a la internacionalización en mercados emergentes, que se distinguen por su potencial de crecimiento y las medidas que sus gobiernos adopten con el fin de desarrollar sus industrias.

B. Objetivos y Estructura de este Trabajo

Este trabajo se propone explorar las áreas de la estrategia internacional que puede ser moldeado a las características de las PYMES. El intento es ubicar ventajas así como las limitaciones de estas empresas internacionales pertinentes para la acción estratégica en los mercados emergentes. Al mismo tiempo, el entorno empresarial de Brasil y las políticas de desarrollo de su Gobierno van a ser observados, con el fin de localizar las industrias donde las oportunidades para las PYMES alemanas podrían aparecer. Las PYMES ya participan en los mercados internacionales de todo el mundo utilizando diferentes estrategias y enfoques hacia la internacionalización, en particular en Brasil. Los resultados del análisis de la conducta estratégica de internacionalización de las

² Cf Khanna, T. et al. (2005), p.37f.

PYMES servirán como base para el diseño de recomendaciones de acción estratégica para PYMES en Brasil.

Otros países similares de la región como Argentina, Chile y Venezuela pueden despertar el interés de los países extranjeros por su peso en los resultados económicos de la región.³ Es importante que estas economías se analicen más para reconocer los posibles riesgos y la idoneidad de los efectos de las políticas de desarrollo del gobierno con las ofertas de la empresa. Aunque este va más allá del foco de este trabajo, estas estrategias pueden servir para configurar las estrategias para entrar en otros países de la región de América Latina.

Para entender las estrategias internacionales de las PYMES en los mercados emergentes de base teórica y práctica los principios van a ser presentados en el Capítulo 2. Estos principios contribuyen a la explicación del comportamiento general de las PYMES, describiendo los factores que influyen en su comportamiento. Por otra parte, las teorías de la gestión estratégica ofrecen explicaciones a la comprensión de la estrategia competitiva que las PYMES persiguen. A continuación, se van a abordar la internacionalización de las teorías que podrían explicar el comportamiento específico de internacionalización y los motivos de la internacionalización de las PYMES. El Capítulo 2 termina con la caracterización de los mercados emergentes y el entorno empresarial brasileño. Los aspectos abordados en el Capítulo 2 puede dar indicios de cómo estas empresas pueden competir en un mercado como Brasil.

El Capítulo 3 presenta un marco a través del cual el análisis de las estrategias internacionales está habilitado. Este marco utiliza 5 así llamadas dimensiones para tratar de caracterizar la estrategia internacional. Además, cada dimensión se ha elaborado para mejorar su comprensión a través de la observación práctica de las estrategias iniciadas por las PYMES.

En el Capítulo 4 se presentan los planteamientos estratégicos aplicables por las PYMES en Brasil, también se basa en observaciones realizadas en anteriores capítulos. El Capítulo 5 culminará este trabajo con una conclusión.

³ Cf. Deutsche Bank Research (6. June 2009), LatAm-5: Positiver Ausblick dank verbesserter makroökonomischer Lage, www.dbresearch.de

Capítulo 2:

Principios de Estrategia Internacional de PYMES en Mercados Emergentes

A. La Naturaleza de Empresas de Tamaño Pequeño y Mediano

En esta sección la PYME va a presentarse, así como delimitarse de grandes empresas. Además, las ventajas y desventajas que se derivan del tamaño de la empresa serán expuestos y dirigida por su influencia en la estrategia general, así como la estrategia internacional.

I. Delimitación y Naturaleza de PYMES

En la actualidad no existe ninguna definición normalizada para PYMES. Cada país utiliza una variedad de medidas de delimitación de este grupo de empresas. Principalmente para la clasificación se utilizan los métodos cuantitativos⁴. Independientemente de este hecho, las organizaciones pueden ser clasificadas a través de sus características cualitativas y cuantitativas. En este punto es importante precisar el término "la Pequeña y Mediana Empresa" y el término alemán "Mittelstand" para evitar cualquier tipo de confusión. "Pequeñas y Medianas Empresas" describe un grupo de empresas que no sólo cumplen con los criterios cuantitativos, pero también los atributos cualitativos que contribuyen a su clasificación, en la que expresan sus rasgos distintivos⁵. Ambos criterios se examinarán más adelante. El término "Mittelstand" se usa comúnmente en Alemania, refiriéndose a PYMES⁶, no sólo expresando el tamaño en términos cuantitativos, sino también implicando una amplia gama de características cualitativas, específicas para el territorio de habla alemana, al igual que aspectos relacionados con la tradición y la clase media ideal⁷. Además, dimensiones psicológicas, así como las sociales están implicadas en este plazo⁸.

⁴ Cf. De, D. (2005), p.172ff.

⁵ Cf. Mugler, J. (1998), p. 19

⁶ Cf. Mugler, J. (1998), p. 23

⁷ Cf. Schulte-Zurhausen, M. (2002) p.317

⁸ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002– Daten und Fakten, www.ifm-bonn.org, p. 4, De, D. (2005), p. 236

1. Criterios de Delimitación Cualitativa de PYMES

Características Cualitativas de las PYMES
Gerencia
Jefe ejecutivo(s) es (son) propietarios/ accionistas mayoritarios (Cf. Bussiek (1994), p. 18, IfM (2002) p. 2)
La empresa está muy influenciada por la personalidad del empresario (Cf. Bussiek, J. (1994), p. 19, Mugler, J. (1998), p.20)
El Empresario utiliza una red de contactos personales, que incluyen clientes y proveedores (Cf. Theile, K. (1996), p.19, Mugler, J. (1998), p.20)
Uso limitado de presentación de informes e instrumentos de control (Cf. Bussiek (1994), p.19)
Corto tiempo de reacción a los cambios ambientales (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Estructura Organizacional
Estructura organizacional plana (Cf. p. 235, Theile, K. (1996), p.19, Hamer, W. (2006))
Propietario-gerente tiene una visión de conjunto de la estructura de la organización debido a su tamaño (Cf. Bussiek (1994), p.19)
Poca formalización de la organización (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Interacción cerrada e informal entre la dirección y los empleados (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Producto/Mercado
Escasa diversificación de la oferta de la empresa (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Alto nivel de individualización de los productos (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Pymes en general, tienen una débil posición en el mercado (Cf. Theile, K (1996), p. 19, Mugler, J. (1998), p.20)
Operar dentro de un nicho de mercado (Cf. Theile, K (1996), p. 20, Mugler, J. (1998), p.20)
Finanzas
La empresa es autónoma y bajo ninguna influencia de una empresa matriz (Cf. Mugler, J. (1998), p.20)
Recursos financieros limitados (Mugler, J. (1998), p.20)
Acceso limitado a recursos financieros (Mugler, J. (1998), p.20, Theile, K (1996), p. 19)

Tabla 1: Características Cualitativas de las PYMES

Fuente: Ilustración Propia

Los criterios cualitativos hacen representar características específicas de las PYMES, lo que permite conocer estas empresas. Ellos no son tan claros como los criterios cuantitativos para clasificar las empresas por su tamaño. Sin embargo, los rasgos que se describen tienen un impacto en la forma en que esas empresas tienen que ser gerenciadas y su influencia en las decisiones relativas a la utilización de herramientas de gestión.⁹ Los valores cuantitativos

⁹ Cf. Mugler, J. (1998), p.19

que describen a una empresa están influenciados por las industrias que están activas, lo que dificulta su comparación con las empresas que pertenecen a diferentes industrias. Como resultado de ello, los criterios cualitativos se deben tener en cuenta para la delimitación de las PYMES como grupo. A través de esta, la comparación del grupo de PYMES a grandes empresas está habilitada.¹⁰ La tabla 1 muestra las características cualitativas de la gestión de una empresa ordenados por áreas de la organización que son relevantes para la gestión estratégica de decisiones.¹¹

Un criterio importante cualitativo destacado por la IfM Bonn - Institut für Mittelstandsforschung Bonn¹² - por sus implicaciones para la investigación científica de las PYMES, es la integración de la propiedad, la gestión, responsabilidad y riesgo. Esto se deriva de la forma en que un propietario-director se entretiene con su empresa.¹³ Una PYME es más probable que sea manejada por su propietario o un grupo de sus accionistas. En estas condiciones, los jefes ejecutivos de las PYMES no sólo tienen la función de dirigir las actividades generales de la empresa: Además de la responsabilidad, tienen un interés personal, a través de su participación en la empresa, para garantizar la existencia de la empresa.

Este factor afectará la forma en que una empresa se maneja, en especial el grado de participación activa del propietario o del grupo de los propietarios en las actividades de la empresa.¹⁴ Además, esto representa la muy limitada o inexistente influencia de agentes externos, por ejemplo, una empresa matriz, en sus actividades, haciendo que el propietario-gerente sea la principal fuente de influencia en las decisiones importantes con respecto a la política empresarial, la gestión estratégica, la forma en que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo, la estructura de la organización y su grado de formalización, como las interacciones entre la dirección y los empleados tienen lugar, así como el acceso a fuentes de financiación.¹⁵

La influencia de la personalidad y la mentalidad del propietario-gerente es tan importante, que las actividades de la empresa reflejan esas características. Además, estas características influirán en el desarrollo sustancial futuro de la empresa. Dado que el empresario suele ser el accionista mayoritario de la empresa, no tiene que presentar reportes a otros, por ejemplo,

¹⁰ Cf. Pfohl, H-C. (2006), p. 14ff.

¹¹ Cf. Wilson, P./Bates, S. (2003), p.13

¹² Cf. Institute for Research of Small and Medium Enterprises Bonn [Author's translation]. The IfM Bonn is a foundation created by the Government of the Federal Republic of Germany in 1957 for the research in the field of SMEs and their activities: IfM Bonn (15. April 2009), Ziele und Aufgaben des IfM Bonn, www.ifm-bonn.org

¹³ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002– Daten und Fakten, www.ifm-bonn.org, p. 2

¹⁴ Cf. Bussiek, J. (1994), P. 18f.

¹⁵ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002– Daten und Fakten, www.ifm-bonn.org, p. 2f.

a una compañía matriz o a accionistas, el control y uso de instrumentos de información es muy limitado, lo que puede dar lugar a un importante déficit de información respecto de las condiciones de la empresa.¹⁶

En cuanto a la estructura organizativa, como se puede prever, las PYMES no tienen muchos niveles de gestión, por lo tanto, la presentan organizaciones planas.¹⁷ En consecuencia, el propietario-gerente tiene una visión de conjunto de toda la organización. Además, el nivel de formalización de las organizaciones PYMES es en general muy limitada, y las interacciones entre la dirección y el personal de empleados muestran una naturaleza más personal e informal.¹⁸

Otro aspecto de las características cualitativas de las PYMES está representado por sus productos y su posición en el mercado. Este tipo de empresas no disponen de una amplia variedad de ofertas en su cartera de productos, pero sus productos presentan un alto nivel de personalización al cliente, operando dentro de nichos de mercado. Sin embargo, por lo general presentan una débil posición en el mercado.¹⁹

La mencionada fusión del gestor y el propietario de la empresa en un individuo tiene consecuencias en su financiación, especialmente en relación con la autonomía de la empresa. Una PYME no experimenta la influencia financiera externa de una empresa matriz.²⁰ Por lo general, una PYME se financia a través de los medios financieros del propietario o grupo de propietarios, ya que normalmente no tiene acceso al mercado de capitales.²¹ Además, la intención de proteger la autonomía del propietario-gerente reduce claramente las posibilidades de financiación de las PYMES, por lo tanto, haciendo caso omiso de los inversionistas externos, Business Angels, así como la equidad en la financiación de las posibles fuentes de capital.²² La débil posición financiera de las PYMES tiene un impacto en otras áreas. Por ejemplo, pocos recursos pueden ser utilizados en actividades de capital intensivo como la investigación y el desarrollo.²³

¹⁶ Cf. Bussiek, J. (1994), p. 19

¹⁷ Cf. Theile, K. (1996), p. 19

¹⁸ Cf. Mugler, J. (1998), p.20

¹⁹ Cf. Mugler, J. (1998), p.20; Theile, K (1996), p. 20

²⁰ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002– Daten und Fakten, www.ifm-bonn.org, p. 3

²¹ Cf. Bussiek, J. (1994), p. 19

²² Cf. Müller, S. et al. (2006), p. 189f.

²³ Cf. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (15. April 2009), Balanceakt Innovation, <http://www.zew.de>, p. 16

2. Criterios de Delimitación Cuantitativa de las PYMES

En el ámbito de la investigación de las PYMES se conocen una variedad de cifras a través de la cual el tamaño de una empresa se puede medir. Con el fin de captar el grupo de PYMES a través de medios estadísticos, se puede utilizar magnitudes que incluyen ganancias de resultado final, la cantidad total de activos, la participación del mercado, los ingresos y el número total de los empleados, entre otros,. Una dificultad se establece en el hecho de que algunos de estos índices son específicos del sector y sólo una parte de estos índices se registran a través de las estadísticas oficiales. En consecuencia, los criterios cuantitativos utilizados para medir el tamaño de una empresa se redujeron a dos magnitudes: el importe total de los ingresos y el número de empleados.²⁴

Definición Cuantitativa de las PYMES en distintos países				
País	Empleados [Cantidad]	Ingresos Anuales	Balance total	Propiedad
Dinamarca	< 100	--	--	--
Alemania	< 500	≤ 50 millones €	--	--
France	< 500	--	--	--
Reino Unido	< 250	≤ 11,2 millones £	≤ 5,6 millones £	--
Irlanda	< 250	--	--	--
Italia	< 500	--	--	--
Japón	≤ 300	--	300 millones ¥	--
Países Bajos	≤ 100	--	--	--
Noruega	≤ 100	--	--	--
Austria	< 250	≤ 40 millones €	≤ 27 millones €	min. 75% es de los dueños
Suecia	≤ 200	--	--	--
Suiza	< 250	--	--	--
EE.UU.	≤ 500	--	--	--
UE	< 250	≤ 50 millones €	≤ 43 millones €	min. 75% es de los dueños

Tabla 2: Definición Cuantitativa de las PYMES en diferentes países

Fuente: Basado en De, D. (2005), P. 238

Aunque ambas magnitudes se utilizan internacionalmente, la escala de cada una difiere de un país a otro. Como se puede observar en la Tabla 2, el límite máximo del número total de

²⁴ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002– Daten und Fakten, www.ifm-bonn.org, p. 1

los empleados, por lo que la empresa puede ser considerada pequeña o mediana, fluctúa fuertemente en los países de diversas regiones.

Los límites van desde 500 empleados, en los EE.UU., a menos de 100 empleados en Dinamarca, los Países Bajos y Noruega.²⁵

Una definición cuantitativa, la delimitación de PYMES de las grandes empresas aplicable en la práctica es necesaria para llevar a cabo estudios empíricos a sus PYMES permitiendo la investigación científica.²⁶ Aunque en Alemania no existe una definición cuantitativa oficial para PYMES, el emitido por el IfM Bonn-se utiliza ampliamente en la literatura alemana.²⁷

A raíz de esta definición las pequeñas empresas llegan a una cantidad de hasta nueve empleados y los ingresos totales de menos de 1 millón de €. Las empresas que emplean a más de nueve y hasta a 499 personas y presentan ingresos entre un millón de € y un máximo de 50 millones de € se consideran medianas empresas. Todas las empresas que superen dichos criterios se consideran una gran empresa por la IfM Bonn.²⁸ Fig. 1 ilustra las categorías de clasificación cuantitativa.

		Ingresos Anuales [Millones de €]		
		< 1	< 50	≥ 50
Empleados [Cantidad]	< 10	Pequeña	Mediana	Grande
	< 500	Mediana	Mediana	Grande
	≥ 500	Grande	Grande	Grande

■ = PYME

Fig. 1: Clasificación Cuantitativa después de la Definición de PYME por IfM-Bonn
Fuente: Habedank, C. (2006), P. 30

²⁵ Cf. De, D. (2005), p. 238f.

²⁶ Cf. Krämer, W. (2003), p. 9

²⁷ Cf. De, D. (2005), p.172f.

²⁸ Cf. IfM Bonn (15. April 2009), KMU-Definition des IfM Bonn, www.ifm-bonn.org

Esta definición va a ser utilizado como base para el posterior estudio de PYMES para este trabajo, ya que esta delimitación se considera conveniente para el estudio de estas empresas debido a las condiciones y estructuras similares que estas empresas comparten, que son las implicaciones gerenciales relevantes. Además, esta definición permite la compatibilidad con otros estudios, que se basan en dicha definición.²⁹

La Comisión Europea emitió una recomendación en 2003 la definición de PYMES que entró en vigor en enero del 2005. Esta recomendación sustituye a la definición adoptada por la Comisión, en 1996, y se emitió con el fin de adaptarlo a la evolución económica reciente y a las observaciones formuladas por las empresas. Además, esta definición se utiliza como criterio para que una empresa, considerada una PYME, tenga acceso a programas y medidas de la Comisión Europea dirigida a PYMES. Como se puede observar en la Tabla 1 se incluye una categoría denominada micro empresas, así como las pequeñas y medianas empresas como posible clasificación de las empresas. Además utilizan un tercer criterio para medir el tamaño de una empresa. Además de los criterios de "Plantilla: Unidad de Trabajo Anual" y "Volumen de Negocio Anual", que también se utilizan en la definición de la IfM Bonn-, esta definición incluye el criterio de "Balance general anual total."³⁰ Además de los umbrales cuantitativos, la empresa debe ser considerada autónoma en el sentido de no tener una empresa de fuera como capital inversor, que posee más del 25% de participación en el capital de la empresa. La PYME relevante está también clasificada como no autónomo, si es propietario de participaciones superiores a 25% en otra empresa.³¹ Después de confirmar la autonomía de las PYMES, es obligatorio para la empresa que no exceda la plantilla de empleados los efectivos para una exitosa clasificación, que no deberá exceder a uno solo de los dos umbrales de "Volumen de negocio anual" y " Balance general anual total " para ser considerado un PYME.³² Esta definición es también muy importante para PYMES alemanes, ya que permite a ellos, el cumplimiento de todos los requisitos, para aprovechar los recursos del gobierno alemán de programas de apoyo para financiar sus actividades, por ejemplo para financiar la I & D y fomentar la innovación de sus productos.³³

²⁹ Cf. Bussiek, J. (1994), P. 18, Scharpe, J. (1992), p. 19

³⁰ Cf. European Commission, (16.4.2009), The SME Definition: User Guide and Model declaration, <http://europa.eu/>, p. 12ff.

³¹ Cf. European Commission, (16.4.2009) Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, <http://europa.eu/>

³² Cf. IfM Bonn (15. April 2009), SMEs in Germany: Facts and Figures, www.ifm-bonn.org, p. 4

³³ Cf. BMWi, (16.4.2009), Schlaglichter der Wirtschaftspolitik - Monatsbericht 02/2008, www.bmwi.de

Criterio de Clasificación a partir de la definición de PYME de la Comisión Europea				
Categoría de Empresa	Unidad de Trabajo Anual [Cantidad]	Volumen de Negocio Anual [Millones de €]		Balance General Anual Total [Millones de €]
Micro	< 10	≤ 2	O	≤ 2
Pequeña	< 50	≤ 10	O	< 10
Mediana	< 250	≤ 50	O	< 43

* Las compañías externas no deben exceder una participación máxima en la PYME de 25%, y así la PYME se considera autónoma

Tabla 3: Criterio de Clasificación considerando la Definición de PYMES por la Comisión Europea

Fuente: Ilustración Propia, basada en la Comisión Europea, (16.4.2009), La Definición de PYME: Guía del Usuario y declaración del Modelo, <http://europa.eu/>, p. 14

3. Ventajas y Desventajas de las PYMES

Algunos de los criterios cualitativos, la caracterización de PYMES y la delimitación de ellas de las grandes empresas, también puede funcionar como la fuente de donde sus ventajas y desventajas se derivan. Si bien es fundamental enfocarse en las desventajas de las PYMES con el objetivo de debilitarlos, es tan importante reconocer las fortalezas de las PYMES como los potenciales que deben ser sistemáticamente explotados.³⁴. La lista de puntos fuertes y débiles como se ilustra en la figura 2 se abordará luego.

³⁴ Cf. Theile, K. (1996), p. 35f.

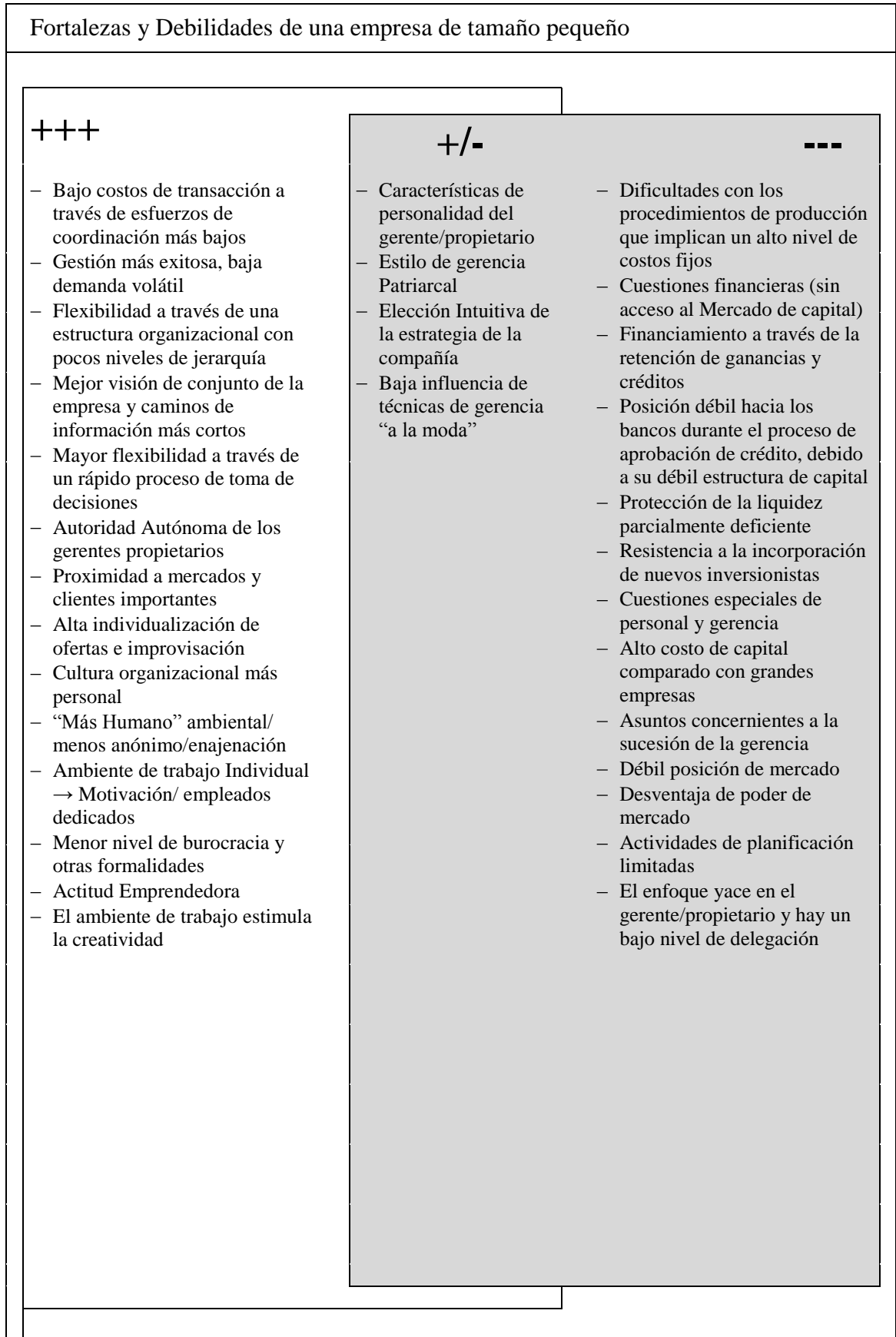


Fig. 2: Fortalezas y debilidades de las PYMES

Fuente: Habedank, C. (2006), p. 33, traducida

a) Ventajas de las PYMES

Una de las ventajas de las PYMES, que se señala en toda la literatura de las PYMES, es su mayor eficiencia para lograr sus objetivos operativos. Esto se explica por la menor cantidad de esfuerzo que una empresa más pequeña tiene que invertir para hacerlo, o por el hecho de que tiene que explotar el máximo potencial que sus recursos tienen que ofrecer. El mayor rendimiento al que llegan las PYMES a través de la inclusión de los costos de transacción en el cálculo.³⁵ Los costos de transacción pueden ser entendidos como los costos que se generan durante la ejecución de un contrato de venta. Por ejemplo, estos costos abarcan los costos de adquisición de clientes, recopilación de información, las negociaciones del contrato, los costos implicados en la toma de decisiones, así como el control de la correcta ejecución del contrato.³⁶ En comparación con grandes compañías, los costos relacionados con la iniciación, ejecución y control de las transacciones, es decir, los costos de transacción de las actividades de gestión son mucho más bajos en las PYMES, otorgándoles ventaja de costo.³⁷

Al mismo tiempo, la estructura de las subunidades en la organización de una PYME será muy simple, presentando jerarquías planas. Esto hace de las PYMES organizaciones muy flexibles. El tiempo de reacción a cambios repentinos, ya sea interno o externo, se prevé permitiendo a estas organizaciones adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias. Rutas de información más cortas y un breve proceso de toma de decisiones hacen que esto sea posible y concede a la empresa una alta sensibilidad hacia los cambios.³⁸

La actitud sensible hacia el medio ambiente mencionado anteriormente se expone a sí misma como un factor clave de éxito de las PYMES.³⁹ El aumento de la percepción permite a estas empresas atender las necesidades específicas y los requerimientos de sus clientes, a través de un respectivo desarrollo de productos o la adaptación de productos.⁴⁰ Como resultado de ello, las innovaciones de productos pueden ser desarrollados a partir de la necesidad insatisfecha de un cliente. En combinación con cortos procesos de toma de decisiones, se puede introducir nuevos productos a velocidad abrumadora.⁴¹ Su orientación hacia el mercado también influirá en las pautas de internacionalización de las PYMES, apoyando el éxito de las PYMES un en un mercado extranjero. El aumento de la

³⁵ Cf. Krämer, W. (2003). p. 19f.

³⁶ Cf. Göbel, E. (2002), p. 129f.

³⁷ Cf. Theile, K. (1996), p. 36f.

³⁸ Cf. Theile, K. (1996), p. 37f.

³⁹ Cf. Theile, K. (1996), p. 38f.

⁴⁰ Cf. Schmidt, A./ Freund, W. (1989), p. 45f.

⁴¹ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

adquisición de conocimientos del medio de un mercado extranjero aumenta la propensión de la empresa a incrementar las actividades en el extranjero y a su vez convertir la información sobre el mercado en productos adecuados.⁴²

Otro efecto positivo de la estructura de organización simple es que, en combinación con la información resultante de caminos cortos, una atmósfera de trabajo familiar y personal se concede, positivamente influenciando en la motivación del empleado. Su nivel de satisfacción en el lugar de trabajo, mejora el rendimiento global de la empresa, que en última instancia se refleja en el éxito de las actividades y los resultados de la empresa.⁴³

b) Desventajas de las PYMES y las Razones detrás de las Fallas Empresariales

Para equilibrar sus desventajas de costos, las PYMES suelen centrarse en un nicho de mercado, satisfaciendo la demanda con ofertas altamente individualizadas. Una desventaja central de las PYMES, en comparación con las grandes empresas, es su dificultad para alcanzar economías de escala. Más específicamente, para obtener ventajas de costo a las que se puede llegar a través de la producción a gran escala. Esto también hace que sea imposible para las PYMES entrar en determinados industrias en los que se utilizan tecnologías de gran escala, intensiva en capital o las actividades de producción implican un alto nivel de los costos fijos.⁴⁴ Por ejemplo, las PYMES podrían abordar este hecho evitando costos irre recuperables implicados en el reconocimiento y la comprensión de la necesidad del cliente a través de una intensa labor de marketing. Importantes percepciones de las necesidades de los clientes se dan por sí mismos a la empresa.⁴⁵ Las PYMES son muy susceptibles a las fluctuaciones de las ventas, que tienen un impacto significativo en el balance de su flujo de caja, por lo que es muy difícil cumplir con sus obligaciones a corto tiempo, en caso de una caída inesperada de las ventas. Las pérdidas financieras también tienen un efecto más fuerte en las PYMES que en las grandes empresas, lo que muestra la importancia de tomar decisiones estratégicamente adecuadas, por ejemplo, evitar las operaciones en mercados equivocados, las inversiones en la producción de bienes con resultados pobres en el mercado o en productos al final de su ciclo de vida.⁴⁶ Algunos criterios cualitativos de las PYMES determinan su estructura de capital, a través de los instrumentos financieros que estas empresas pueden utilizar. Por ejemplo, por razones relativas a la conservación de la

⁴² Cf. Armario, J. et al. (2008), p. 500

⁴³ Cf. Theile, K. (1996), p. 40ff.

⁴⁴ Cf. Krämer, W. (2003), P.19, Theile, K. (1996), p. 47

⁴⁵ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

⁴⁶ Cf. Analoui, F./ Karami, A. (2003), p. 29

autonomía o el equilibrio de poder en la empresa, los dueños de una PYME mantienen una actitud reacia hacia la adopción de nuevos inversionistas de cualquier tipo, incluidos las personas, "business angels" y firmas de patrimonio privado. En general, las PYMES generalmente tienen mayores costos de capital que las grandes empresas. Estas empresas son principalmente financiadas internamente, a través de la retención de sus propios beneficios, así como la financiación de la deuda, a través de bancos, proveedores y arrendamiento.⁴⁷

Dentro de la literatura de las PYMES, las explicaciones para el fracaso empresarial de las mismas son atribuidas a los errores generados por las actividades de gestión, en concreto a las decisiones relativas a la alta gerencia.⁴⁸

Los gerentes propietarios no son capaces de hacer ninguna deliberación estratégica debido a que su nivel de participación en las operaciones diarias y las actividades cotidianas es demasiado alto. Esto se explica debido a la falta de delegación de actividades a subordinados calificados. En consecuencia, decisiones importantes a mediano y largo plazo sobre el futuro de la empresa no se tienen en cuenta, dada la abrumadora cantidad de trabajo a la que se enfrentan.⁴⁹ Además, las competencias de su gestión no se han desarrollado lo suficiente como para dirigir un negocio con éxito. Además de la falta de conocimiento en importantes áreas funcionales no operacionales de gerencia, como marketing, finanzas o la gestión de recursos humanos, se descuidan decisiones cruciales de gestión estratégica.⁵⁰

Además, las PYMES fallan debido a deficientes planificación financiera y actividades de control. No sólo que estas empresas no están a la altura de mantener un registro exacto de sus gastos y los ingresos, sino que también procesan la información recogida inadecuadamente. Esto genera una baja calidad de los informes que dejan de apoyar la gestión mediante el suministro de información de alta calidad.⁵¹ En un estudio, donde se entrevistó a los administradores de la insolvencia en relación a las causas que llevaron a la quiebra de PYMES, se han observado las deficiencias en el control de las actividades. Como se ilustra en la fig. 3 con una frecuencia media de 79% la insuficiencia de control se identificó como un factor que explica el fracaso de un negocio, como se ilustra en la Fig. 1.⁵²

⁴⁷ Cf. Müller, S. et al. (2005), p. 187ff.

⁴⁸ Cf. Analoui, F./ Karami, A. (2003), p. 35, Pleitner, H. (1995), p. 47

⁴⁹ Cf. Pleitner, H. (1995), p. 47

⁵⁰ Cf. Analoui, F./ Karami, A. (2003), p. 36f.

⁵¹ Cf. Hodgetts, R./ Kuratko D. (1986), p. 29f.

⁵² Cf. Euler Hermes (28. April 2009), Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, <http://www.wirtschaft-konkret.de>

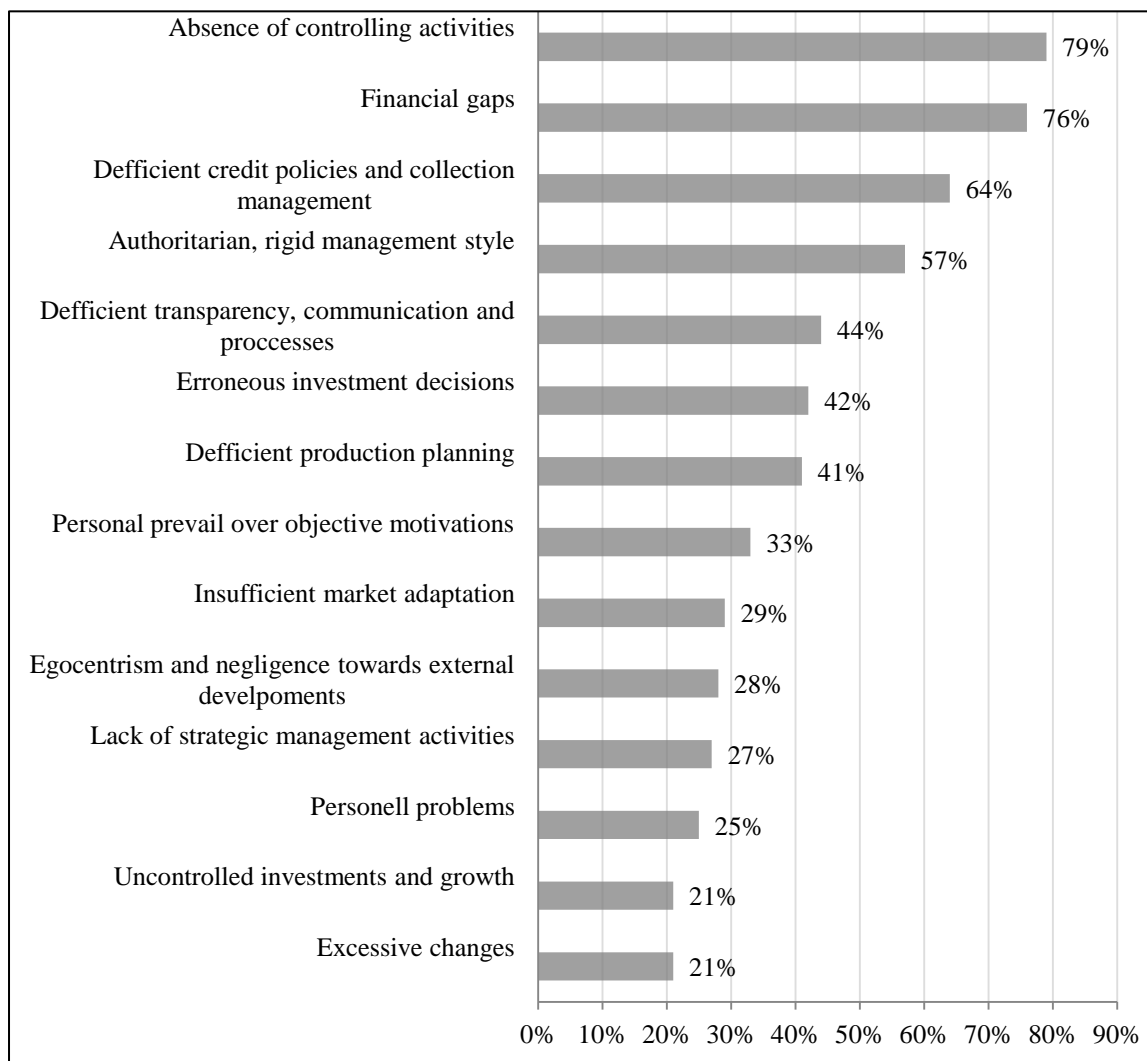


Fig. 3: Principales causas que llevaron a la bancarrota

Fuente: Euler Hermes (2007), p. 20

Además, una empresa se ve amenazada en las fases de rápido crecimiento. Durante estas fases de una empresa y / o su entorno puede volverse muy complejos en muy poco tiempo. Como resultado el gerente propietario puede perder la visión general de su empresa muy rápidamente y alcanzar "el nivel de incompetencia" mucho más rápido.⁵³

Es posible que las organizaciones pierdan el enfoque al cliente durante las fases de rápido crecimiento. Con el fin de atender nuevas necesidades de la organización, áreas funcionales, que no eran necesarias en las etapas anteriores de la empresa, deben introducirse en las organizaciones. Como resultado, esto podría tener efectos negativos sobre la proximidad de la organización al cliente.⁵⁴

⁵³ Cf. Theile, K. (1996), p. 49

⁵⁴ Cf. Wilson, P./Bates, S. (2003), p.2f

Al mismo tiempo, las funciones no operativas de una organización que no desempeñaban un papel crucial o no se formalizaron en la organización cuando la empresa era pequeña, ganan importancia, cuando la empresa crece. Actividades, tales como contabilidad, finanzas y gestión de los recursos humanos son indispensables durante este proceso. Además, la forma en que la información se transmite en toda la organización se vuelve más compleja. El éxito de la transmisión de información es fundamental para el éxito del negocio. Es responsabilidad de los gerentes propietarios para identificar la importancia y el desarrollo de cada aspecto.⁵⁵

c) Situación de las características específicas

Fig. 2 ilustra algunas características que no pueden clasificarse como ventajas o desventajas de inmediato. Los aspectos situacionales deben evaluarse y tenerse en cuenta, de manera que, en combinación con las respectivas características, es posible hacer un juicio exacto de la misma.⁵⁶ Por ejemplo, la personalidad del propietario y gerente de una PYME juega un gran papel en el desarrollo de la empresa por su influencia en la cultura organizacional y su función como modelo, moldeando las estructuras y los procesos internos y de salida de la organización.⁵⁷ A la luz de esta observación, el desarrollo de sus habilidades de gestión en diferentes áreas funcionales de la empresa es crucial para el futuro éxito del negocio.⁵⁸ La ausencia de técnicas modernas de gestión y los principios que son sustituidos por la toma de decisiones intuitiva a través del empresario puede ser desventajosa, por un lado.⁵⁹ Por otra parte, este enfoque a la toma de decisiones con características empresariales podría haber sido un factor de éxito para empezar, ya que el completo pensamiento racional podría potencialmente ser un factor de menoscabo al ejecutar un negocio propio.⁶⁰ El impacto positivo del pensamiento intuitivo-integrativo en la gerencia se ha demostrado a través de observaciones que lo relacionan con la forma en que los altos directivos toman decisiones.⁶¹ Los Gerentes-propietarios de PYMES tienden a valor la toma de decisiones intuitiva, incluso en un escenario internacional les ha llevado a resultados positivos.⁶²

⁵⁵ Cf. Wilson, P. (2003), p.3

⁵⁶ Cf. Pleitner, H. (1995), p. 47

⁵⁷ Cf. Theile, K. (1996), p. 49

⁵⁸ Cf. Analoui, F./ Karami, A. (2003), p. 29

⁵⁹ Cf. Habedank, C. (2005), p. 33f.

⁶⁰ Cf. Baron, A. (1998), p. 290

⁶¹ Cf. Bechtler, T. (1986), p. 22

⁶² Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

II. La Influencia del Gerente-Propietario en la Gestión Estratégica

Varios estudios han indicado que la mayoría de las PYMES hacen la planificación estratégica en una forma esporádica y no estructurada. Además, como consecuencia de la falta de validación de las decisiones estratégicas importantes a través de información verdadera resultan en decisiones que no son totalmente pensadas. Se han hecho observaciones donde los gerentes de PYMES deducen estrategias basadas en métodos de ensayo y error, en lugar de aplicar los procesos de gestión estratégica formalizada.⁶³ En un estudio alemán de las empresas industriales de tamaño mediano llevado a cabo por la IfM Bonn en el año 2003, el 54% de las empresas afirmaron haber formalizado una estrategia para la empresa o área funcional de la empresa.⁶⁴

Aunque la planificación estratégica en PYMES carece de formalización, no significa que no haya ninguna estrategia inherente a la forma en que se comporta la empresa. Los planes estratégicos formales y por escrito no necesariamente podrían ser necesarios debido a las características de organización de las PYMES. Características como sus jerarquías planas, caminos de comunicación a cortos y alto nivel de compromiso de los empleados contribuyen a esta cuestión. El proceso de formulación de estrategias será sustituido por la planificación basada en la intuición del gerente y propietario de la PYME.⁶⁵ Aspectos personales del administrador y propietario tienen una influencia significativa en su proceso de toma de decisiones estratégicas y la actitud hacia la estrategia.⁶⁶

Por ejemplo, la estrategia de las PYME entrevistadas, que producen bienes de capital para las empresas farmacéuticas, reflejó en su política de productos, la orientación de la innovación de los productos del propietario-gerente. El propietario-director estaba consciente de que el posicionamiento de su empresa, que sirvió de nicho de mercado, fue de importancia estratégica. Mantener el tamaño de la empresa y concentrarse en sus competencias, que fue la construcción de máquinas innovadoras para la industria farmacéutica, es un activo importante. Así, la diversificación hacia otros negocios diluiría sus esfuerzos, disuadiendo su ventaja competitiva.⁶⁷

Incluso las grandes empresas a menudo no tienen una declaración formal de su estrategia u objetivos. Es el caso de varias empresas, cuyas estrategias son intuitivas e implícitas y carecen de actividades de análisis previas. En consecuencia, la única manera de deducir las

⁶³ Cf. Pfohl, H.-C. (2006), p.91f

⁶⁴ Cf. IfM Bonn (29. May 2009), Der industrielle Mittelstand – ein Erfolgsmodell, www.ifm-bonn.org, p. 88

⁶⁵ Cf. Pfohl, H.-C. (2006), p.92

⁶⁶ Cf. Kirsch, W. (1983), p. 152ff.

⁶⁷ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

estrategias que estas empresas siguen es analizar su comportamiento puesto de manifiesto por sus políticas, presupuestos y el juicio de los programas, es decir, que programas se favorecen contra los que se rechazan. Análogamente, las unidades de funciones y negocio que se favorecen en los presupuestos exponen donde la empresa está asignando los esfuerzos y recursos a su disposición.⁶⁸

Debido al influyente rol del propietario-gerente en las PYMES, se toman las decisiones sin ningún tipo de debate o análisis previo, explicando por lo tanto, la falta de planes estratégicos. Además, los propietarios-gerentes pueden creer que la empresa puede actuar estratégicamente, sin la aplicación de una estrategia oficial. Los administradores pueden carecer de tiempo, conocimientos o experiencia suficiente para sentirse confiados para hacer estrategia. Además, las PYMES suelen carecer de personal para invertir en esfuerzos en actividades que no están relacionadas con el funcionamiento día a día las actividades.⁶⁹

III. La Influencia del Gerente-Propietario en la Internacionalización

La importancia del propietario-gerente como líder estratégico también influye en el comportamiento de internacionalización de la empresa. La internacionalización de las operaciones de negocios resulta de la orientación internacional del propietario-gerente. La orientación internacional, junto con la adquisición de habilidades y recursos para ejecutar una estrategia internacional llevan a un mayor potencial de éxito. La orientación internacional está determinada por el nivel educativo, el acceso a las redes internacionales, los contactos con los visitantes extranjeros, las competencias lingüísticas y el conocimiento de la competencia internacional.⁷⁰

La experiencia que adquiere el propietario-director de su anterior carrera en una empresa influye positivamente en la internacionalización de la empresa. Además, los profundos conocimientos técnicos de una industria específica también influyen en los modelos de internacionalización desde una fase temprana.⁷¹ Sin embargo, el mero conocimiento de una industria da al gerente propietario una perspectiva internacional de conocimiento, incluso si no tiene gran experiencia internacional en el pasado.⁷² Además, la capacidad de gestión de la gerente-propietario y su red de contactos tienen un impacto significativo en la conducta

⁶⁸ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.15

⁶⁹ Cf. Pfohl, H-C. (2006), p.96f.

⁷⁰ Cf. Lloyd-Reason, L./Mughan, T. (2002), p. 125ff.

⁷¹ Cf. Westhead, P. et al. (2001), p. 351

⁷² Cf. Bell, J. et al. (2004), p. 39

internacional de la empresa.⁷³ En consecuencia, los cambios en la propiedad de una PYME pueden causar un cambio en la orientación internacional. Las empresas tienen más probabilidades de reevaluar las estrategias internacionales como consecuencia de una MBO o fondos de capital riesgo. Esta última contribuye con la gestión financiera, planificación estratégica y experiencia en la presupuestación que puede conducir a un aumentado ritmo de de la internacionalización.⁷⁴

IV. Importancia de las PYMES en la economía Alemana

Las actividades de las PYMES son de tanta importancia en Alemania, que este grupo de empresas se considera la columna vertebral de su economía. Es visto como uno de los factores de éxito que permitió a "la Wirtschaftswunder" el rápido crecimiento de la postguerra de la economía alemana.⁷⁵ Este hecho es subrayado por los estudios realizados por la IfM Bonn. En estos estudios, se procesaron los datos de la Unternehmensregister⁷⁶ para reunir información sobre las PYMES. A raíz de la definición cuantitativa de la IfM Bonn, 99,7% del número de empresas en Alemania, que están sujetas al impuesto, se consideran PYMES. Además, se afirma en este estudio que en el año 2003 72,0% de las personas fueron empleados por las empresas que cumplen la definición de PYMES.⁷⁷

Estos estudios exponen la importancia de las PYMES y las funciones vitales que llevan en la economía. Las funciones, que tanto las pequeñas y medianas empresas cumplen, incluyen la función del empleo de y la función de educación práctica profesional. Estas funciones se destacaron por los resultados de los estudios de la IfM Bonn.⁷⁸

Además de empleo y de la funciones de educación de práctica profesional, las pequeñas empresas cumplir con la función de oferta local. La oferta local se refiere a que los bienes y servicios estén disponibles en pequeños, menos atractivos mercados, como los mercados en las zonas rurales. Esta función contribuye a hacer más atractivas las zonas rurales.⁷⁹

Las empresas medianas también realizan importantes funciones adicionales para la economía, que son la función de la innovación, el crecimiento económico y el ajuste de la forma en que la economía está estructurada. De hecho, las empresas de tamaño mediano

⁷³ Cf. Westhead, P. et al. (2001), p. 351

⁷⁴ Cf. Bell, J. et al. (2004), p. 33

⁷⁵ Cf. Goeke, M. (2008), p. 9

⁷⁶ Cf. Company registry [Author's translation]

⁷⁷ Cf. IfM Bonn (30. April 2009), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, www.ifm-bonn.org

⁷⁸ Cf. De, D. (2005), p. 184, 242

⁷⁹ Cf. De, D. (2005), p. 184

contribuyen sustancialmente a la innovación y el desarrollo tecnológico de una economía. Los resultados de las actividades de I & D de estas empresas son procesos nuevos, así como servicios, adicionales a las innovaciones de productos. Además, la innovación y las funciones de crecimiento económico que las pequeñas y medianas empresas cumplen se pueden vincular entre sí. Las innovaciones de productos pueden permitir la penetración y el desarrollo de mercados nuevos y existentes, respectivamente, y, el ciclo de vida de un producto puede ser prorrogado. En última instancia, esto tendrá un impacto en el crecimiento económico. Además, las empresas medianas contribuyen a la generación de valor de grandes empresas. En calidad de proveedores o subcontratistas, los servicios y funciones de apoyo de empresas medianas son indispensables para las operaciones de las grandes empresas.⁸⁰

Por último, la estructura de una economía está influenciada por el tamaño limitado de las empresas medianas y los diversos sectores en que operan estas empresas. Como resultado de ello, una economía no es ni dependiente de un sector ni de una pequeña cantidad de empresas. Debido a su tamaño, las empresas medianas no son capaces de emplear todos los trabajadores de una región, por lo tanto, toda una región no es significativamente afectada por los efectos colaterales de los malos resultados de una industria.⁸¹

B. Gerencia Estratégica

La estrategia puede entenderse como la forma en que una empresa define el alcance de sus actividades, y la aportación de recursos y competencias con las que planea alcanzar sus objetivos estratégicos, creando ventajas competitivas para asegurar la existencia a largo plazo de la empresa. Es fundamental el comportamiento a largo plazo de las áreas de la empresa hacia su entorno.⁸²

El proceso de gestión estratégica puede definirse como un proceso que tiene el objetivo de formular y aplicar estrategias en una empresa.⁸³ Se formulan estrategias sobre la base de los factores estratégicos internos y externos que son identificados previamente. Es la intención de la siguiente sección explicar con más detalle el proceso de gestión estratégica y la manera en que se inserta dentro de las funciones de gestión general de una empresa.

⁸⁰ Cf. De, D. (2005), p. 242ff.

⁸¹ Cf. De, D. (2005), p. 245

⁸² Cf. Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008), p.22f

⁸³ Cf. Welge, M.K./Al-Laham, A. (2008), p.23

I. La Gerencia como un proceso de toma de decisiones

El objetivo de una comprensión general de la gestión de empresas es la consecución de los objetivos de la empresa a través de la correcta coordinación del proceso de generación de valor y la necesaria aportación de recursos, tangibles o intangibles. Además, la gestión puede ser entendida como un proceso. Como se ilustra en la figura. 4, el proceso de gestión se compone de tres funciones básicas: *planificación, dirección y control*.⁸⁴

Planificación: esta función es el punto de partida del proceso. Durante esta etapa se determinan los objetivos y la mejor manera de lograrlos.

Dirección: los planes previamente establecidos se desglosan en tareas concretas. Estas deben ser ejecutadas por empleados que tienen que estar previamente familiarizado con ellos, y se hacen responsables de su consecución.

Control: Durante esta etapa se establecen los resultados de los planes de acción que se determinaron durante la fase de planificación. Estos resultados son evaluados para determinar si los objetivos se lograron con éxito. Si este no es el caso, se toman las medidas para contrarrestar y calibrar cualquier desviación.

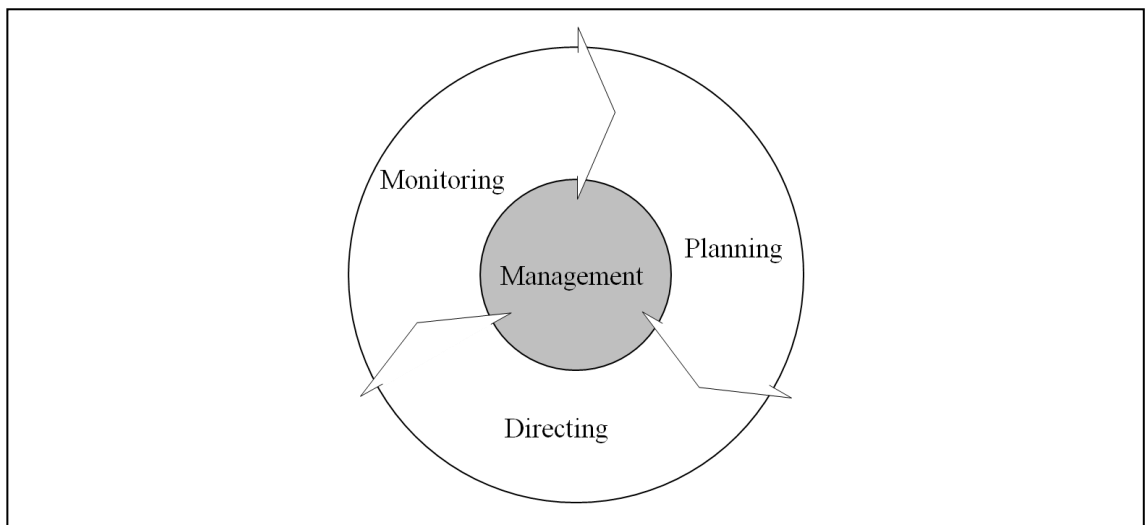


Fig. 4: El Proceso de Gerencia

Fuente: Hugenberg, H./Wulf, T. (2007), p.25

Estas etapas representan un tipo ideal de proceso de gestión. Por lo tanto, la realidad en la práctica empresarial de este proceso puede ser distinta, por lo tanto, las etapas que conlleva

⁸⁴ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.20f

no son obligatorias. Este modelo del proceso de gestión se utiliza ampliamente en investigación de gerencia, y se lo describe como un proceso de toma de decisiones.⁸⁵ Los diversos tipos de decisiones radica en el enfoque del proceso de gestión. Estas decisiones pueden ir desde los aspectos fundamentales de una empresa, las decisiones sobre el futuro desarrollo de la empresa y las decisiones de menor importancia como las decisiones fundamentales de asunto funcional. Estos tipos de decisiones difiere en aspectos como su horizonte temporal pertinente, el grado de libertad y de la contribución al éxito de la empresa inherente a la decisión. Por lo tanto estas decisiones pueden ser agrupadas en grupos con el fin de formar grupos que muestran propiedades similares. Como consecuencia de ello, se pueden distinguir tres campos de la toma de decisiones: Gestión normativa, gestión estratégica y gestión operativa.⁸⁶ A través de la agrupación de campos de la toma de decisiones, se forma un modelo holístico y jerárquico de gestión.

- *La gestión normativa* incluye todas las decisiones que definen el concepto de la organización. En el ámbito de la gestión normativa, la cultura organizacional, los aspectos relativos a la gobernanza empresarial, misión, visión y objetivos fundamentales de la compañía se determinan. Estos son luego pasados a las personas en la organización y contribuyen a fortalecer la concepción de la organización.⁸⁷
- *La gestión estratégica* incluye decisiones que permita a la empresa alcanzar sus metas a largo plazo y define el desarrollo a largo plazo de la empresa. Con este fin se crea la definición de un marco de posibles medidas futuras. Estrategias previamente elaboradas trabajan como pautas para diseñar estructuras y sistemas en la organización. Estas directrices son importantes para transformar la estrategia formulada en realidad.⁸⁸
- *La gestión operativa* se lleva a cabo en el marco de acción previamente determinada por la gestión estratégica. El horizonte temporal relevante para las decisiones relativas a la gestión operativa se limita al corto plazo. Desde la gerencia operativa se derivan objetivos concretos y medidas para las áreas funcionales que, en consecuentemente, tienen un impacto en la empresa o el mercado en la empresa está funcionando. Además, se determinan las interacciones entre las áreas funcionales dentro de la compañía.⁸⁹

⁸⁵ Cf. Hugenberg, H./Wulf, T. (2007), p.25

⁸⁶ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.23

⁸⁷ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.23

⁸⁸ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.23

⁸⁹ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.24

II. Modelo Básico del Proceso de Gerencia Estratégica

El proceso de gestión estratégica puede ser visto como una forma especial de un proceso de gestión en el sentido general, que se compone de las fases de planificación, dirección y control.⁹⁰ Básicamente, el proceso de gestión estratégica consta de cuatro elementos que interactúan entre sí: la exploración del medio ambiente, la formulación de estrategias, la implementación de la estrategia y la evaluación y control.⁹¹ La Fig. 5 muestra cómo tienen lugar las interacciones entre los elementos básicos del proceso de gestión estratégica.

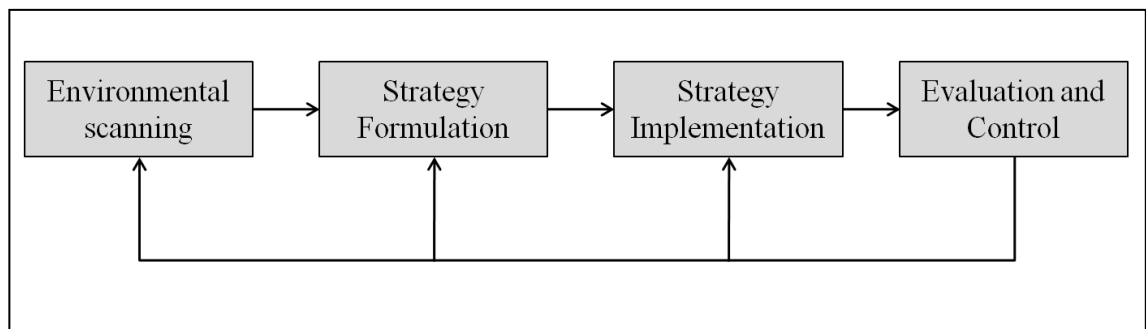


Fig. 5: Elementos Básicos del proceso de gerencia estratégica

Fuente: Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.11

Durante *la fase de exploración* del medio ambiente, se reúne y evalúa información clave en relación con la ambiente interno de la empresa y el entorno exterior que la rodea, para distribuirse más adelante a las personas clave. El objetivo de esta exploración es detectar los elementos internos y externos de importancia estratégica para la compañía.⁹²

Al formular una estrategia, se desarrollan planes a largo plazo para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas, dada la composición interna de las fortalezas y debilidades de la empresa.⁹³ Durante esta etapa se definen aspectos importantes en relación con la forma que se manejan los aspectos estratégicos. Entre otros, estos aspectos consisten en la forma en que el negocio va a crecer, la forma en que la empresa logrará alcanzar las competencias y capacidades y la forma en que la empresa puede superar a sus rivales.⁹⁴

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual la estrategia se pone en práctica mediante el uso de medidas específicas.⁹⁵ La magnitud de los cambios causados

⁹⁰ Cf. Hugenberg, H. (2008), p.9

⁹¹ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.15

⁹² Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.10f.

⁹³ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.12

⁹⁴ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.12

⁹⁵ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.16

por estas medidas puede variar. La fase de ejecución aún se considera una de las etapas más exigentes y consumidoras de tiempo durante del proceso general.⁹⁶

Trasladar un plan sobre el papel a la realidad y, en última instancia en los resultados mensurables exige un hábil administrador que puede introducir cambios en su organización, motivar a las personas, mejorar la posición competitiva de la empresa y estimular el pensamiento estratégico de los directivos y empleados.⁹⁷ Esta etapa se considera como una de las etapas más difíciles en el proceso por su demanda de disciplina, compromiso y sacrificio de los directivos y su personal.⁹⁸

La etapa de evaluación y control del proceso de gestión estratégica puede ser considerada como el fin y el comienzo de este proceso. En este punto los resultados de desempeño son controlados a través de indicadores clave de rendimiento previamente establecidos, y se compararán con los resultados esperados del plan. Cualquier desviación en los resultados reales o debilidades que afloren de la estrategia actual, inducirá a la revisión y reconsideración del actual plan estratégico.⁹⁹ Esto expone la naturaleza dinámica de las estrategias a través del tiempo. Los factores de cambio como las condiciones del mercado, la evolución tecnológica, los cambios del equilibrio existente entre los competidores, las nuevas oportunidades o ideas innovadoras de la gestión de la empresa tienen un impacto en el proceso de gestión estratégica. Por lo tanto, es muy importante que la estrategia actual que una empresa está siguiendo sea revisada periódicamente.¹⁰⁰ Esto se incluye en el proceso de gestión estratégica y afecta a todas las etapas. Además, se pueden aprender importantes lecciones de los resultados positivos o negativos de estrategias específicas.¹⁰¹

III. Niveles de Estrategia

Dependiendo de factores como el tamaño de la organización de las industrias, si es activo y la zona geográfica en que opera, la formulación de la estrategia involucra varios niveles.¹⁰²

Estos niveles de estrategia difieren entre sí en las responsabilidades gerenciales que implican y cómo definen la estrategia global de la empresa. Otro factor diferenciador es la gente en toda la jerarquía de la organización a la que se involucra en la fase de formulación y aplicación de estrategias. Dado que la estrategia se considera un esfuerzo de equipo es

⁹⁶ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 42

⁹⁷ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 42

⁹⁸ Cf. Analoui, F./ Karami, A. (2003), p. 61

⁹⁹ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.17f.

¹⁰⁰ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 9

¹⁰¹ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.18

¹⁰² Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 35f.

muy importante incluir, además, a los administradores de nivel superior, gerentes en la jerarquía, incluyendo aún la participación de empleados de nivel operativo importantes. Esto se explica con el hecho de que el proceso de elaboración de la estrategia es muy complejo. Se debe solicitar información vital necesaria durante este proceso a los distintos niveles en toda la organización. La Fig. 6 ilustra los niveles de estrategia de una corporación diversificada.¹⁰³

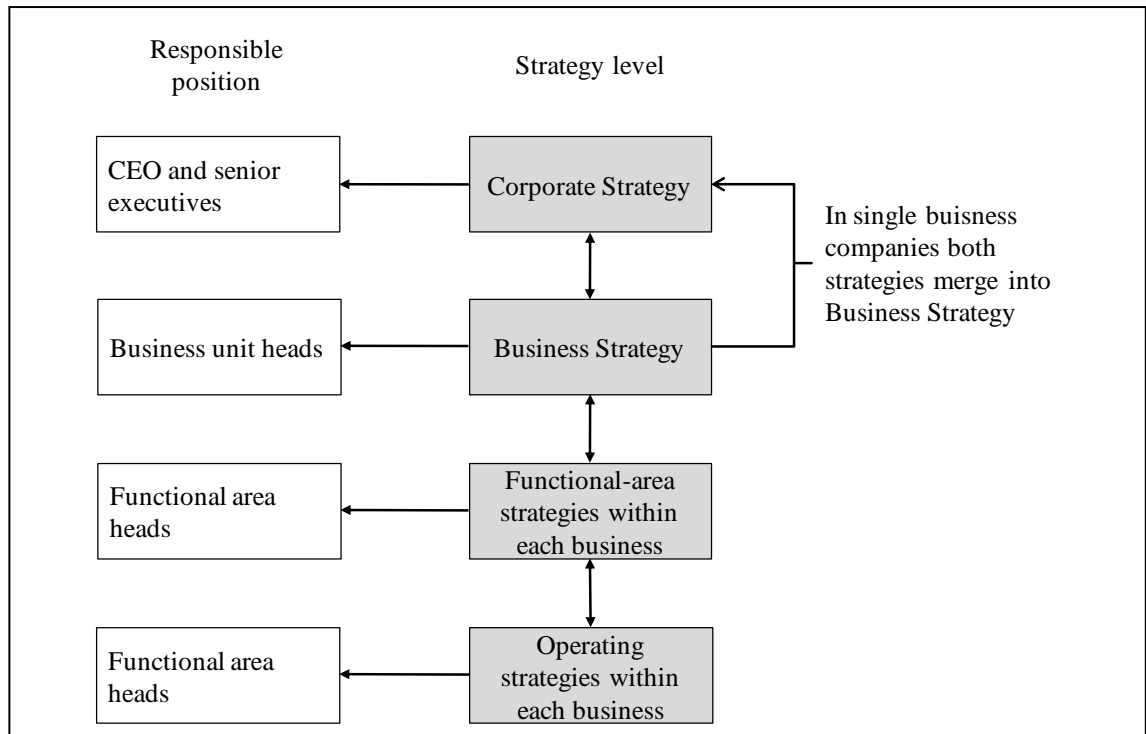


Fig. 6: Una Estrategia de la Compañía, La Jerarquía

Fuente: Ilustración propia, basada en Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 39

Dentro de las empresas todos los niveles de la estrategia están presentes y tienen lugar simultáneamente. Los diferentes niveles de la estrategia se complementan. Así pues, los objetivos de las estrategias a niveles más bajos apoyan las respectivas estrategias de nivel superior. Por ejemplo, las estrategias operacionales apoyan las estrategias funcionales, que a su vez apoyan las estrategias empresariales, en última instancia, contribuyen a la realización de estrategias a nivel corporativo.¹⁰⁴

- *Estrategia Corporativa:* Las acciones de la empresa para definir su posición de negocios a través de distintas industrias. Es el objetivo de obtener ventajas competitivas a través de las sinergias entre las empresas que surgen de la combinación

¹⁰³ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 36f.

¹⁰⁴ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.15f.

del grupo de empresas donde la organización está activa. La gerencia mayor es responsable de seleccionar la estrategia y optar por cualquier recomendación de afluencia de la organización.¹⁰⁵

- *Estrategias de negocios:* Las Estrategias de Negocios se centran en mejorar el rendimiento de unidades específicas de negocio a través de acciones y enfoques. El objetivo es mejorar la posición competitiva de la unidad de negocio. Esto se logra respondiendo como corresponde a los acontecimientos externos y con el fortalecimiento de la propia posición en el mercado, la creación de ventajas competitivas y capacidades. La estrategia empresarial es planeada por la cabeza de la unidad de negocio. Adicional a su función de formulación de estrategia, él tiene la función de evaluar la concordancia entre las estrategias funcionales de áreas, las estrategias de explotación del área con la estrategia corporativa global. Cualquier cambio importante en la estrategia de una unidad de negocio debe ser aprobado por funcionarios de la empresa o incluso el consejo de directores.¹⁰⁶
- *Las estrategias de área funcional* son acciones y políticas relativas a la gestión de una función específica de una organización. Áreas funcionales como finanzas, marketing, I & D. reflejan las medidas detalladas necesarias para apoyar las estrategias a nivel empresarial. Los jefes de las respectivas áreas funcionales y los jefes de las unidades de negocio están involucrados al formular la estrategia funcional. Para que las estrategias funcionales sean eficaces, estas deben formularse en coordinación de funciones (por ejemplo, la comercialización, de I & D, finanzas, producción). Esto permite que todas las estrategias sean coherentes entre sí y refuerzan el impacto de la estrategia empresarial.¹⁰⁷
- *Las estrategias de operación:* las estrategias de operación se refieren a los enfoques e iniciativas para la gestión de las unidades operativas, por ejemplo, plantas de producción o centros de distribución. A este nivel, se define la forma de los objetivos de actividades específica de funcionamiento que apoyan las estrategias superiores. Estos Objetivos puede ser alcanzar la capacidad de producción, indicadores de calidad o la mejora del impacto y los resultados de las actividades de publicidad dado los recursos presupuestados.¹⁰⁸

El nivel de las estrategias empresariales y las estrategias de las empresas se funden cuando la empresa no está diversificado, por lo tanto, sólo está activa en una empresa. La estrategia

¹⁰⁵ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 38

¹⁰⁶ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 38

¹⁰⁷ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 38

¹⁰⁸ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 40

de toda la empresa se ajustará a una empresa concreta. Por lo tanto, este tipo de empresas tienen tres niveles de estrategia, es decir, estrategias a nivel de negocios, nivel funcional y a nivel operativo.¹⁰⁹

IV. Fuentes de ventajas competitivas

Hay dos corrientes de teorías acerca de la fuente de donde se derivan las ventajas competitivas. La visión basada en el mercado explica que la fuente de ventajas competitivas de una empresa se basa en factores externos, tales como el atractivo de la industria pertinente y la posición de la empresa en relación a sus competidores dentro de esa industria.¹¹⁰ Por otra parte, la visión basada en los recursos parte de la hipótesis de que un rendimiento superior de una empresa no sólo está relacionada con la estructura del mercado, pero, la explicación para el éxito de la empresa se basa en los recursos específicos que la empresa tiene a su disposición. Hasta cierto punto ambas perspectivas se consideran complementarias.¹¹¹

1. Visión de las Ventajas Competitivas Basada en el Mercado

La teoría de la visión de la gestión estratégica basada en el mercado explica el origen de un mejor rendimiento de una empresa a través de la estructura de la industria en que opera. Este enfoque hacia la gestión estratégica se basa en el ámbito de la economía industrial.¹¹² En este contexto, el desempeño superior de una empresa está conectado a la forma en que la industria está estructurada, es decir, el número de competidores que actúan en la industria, la heterogeneidad de los productos ofrecidos y los costos de entrada y salida.¹¹³ Además, estas características determinan la conducta de una empresa dentro de la industria a través de su posicionamiento en la misma, por ejemplo, políticas de precios, normas de calidad y grado de innovación. Porter, quien es uno de los más importantes contribuyentes en este ámbito, basó su teoría sobre los conceptos básicos de la organización industrial, pero, haciendo hincapié en la importancia de las decisiones de la gerencia de una empresa y cómo se reflejan en el aumento del rendimiento de la misma.¹¹⁴

¹⁰⁹ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2008), p. 40

¹¹⁰ Cf. Hungenberg, H. (2008), p.61f.

¹¹¹ Cf. Hungenberg, H. (2008), p. 63

¹¹² Cf. Hungenberg, H. (2008), p. 61

¹¹³ Cf. Barney, (2007), p. 75

¹¹⁴ Cf. Hungenberg, H. (2008), p. 61

a) Marco Referencial de las Cinco Fuerzas de Porter

En base a la visión basada en el mercado, la principal preocupación de las empresas la formulación de la estrategia competitiva es el análisis de la industria y el nivel de competencia dentro de ella. La intensidad de la competencia en la industria está determinada por las cinco fuerzas competitivas.¹¹⁵ La fortaleza que estas fuerzas ejercen juntas, también determinarán el retorno de las inversiones a largo plazo en la industria, determinando, por lo tanto, su potencial de beneficio.¹¹⁶ En última instancia, refleja el atractivo de la industria.¹¹⁷ El marco de las cinco fuerzas para analizar la competencia de la industria se ilustra en la Fig. 7 7. Las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia son: *amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre las empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores.*¹¹⁸ El incremento de la intensidad de estas fuerzas no permitirá que las empresas ganen mayores beneficios debido a la limitada libertad de aumentar los precios.¹¹⁹ Es la meta de este marco evaluar el beneficio potencial que una empresa puede lograr, basado en la estructura de la industria y la posición competitiva de la empresa.¹²⁰

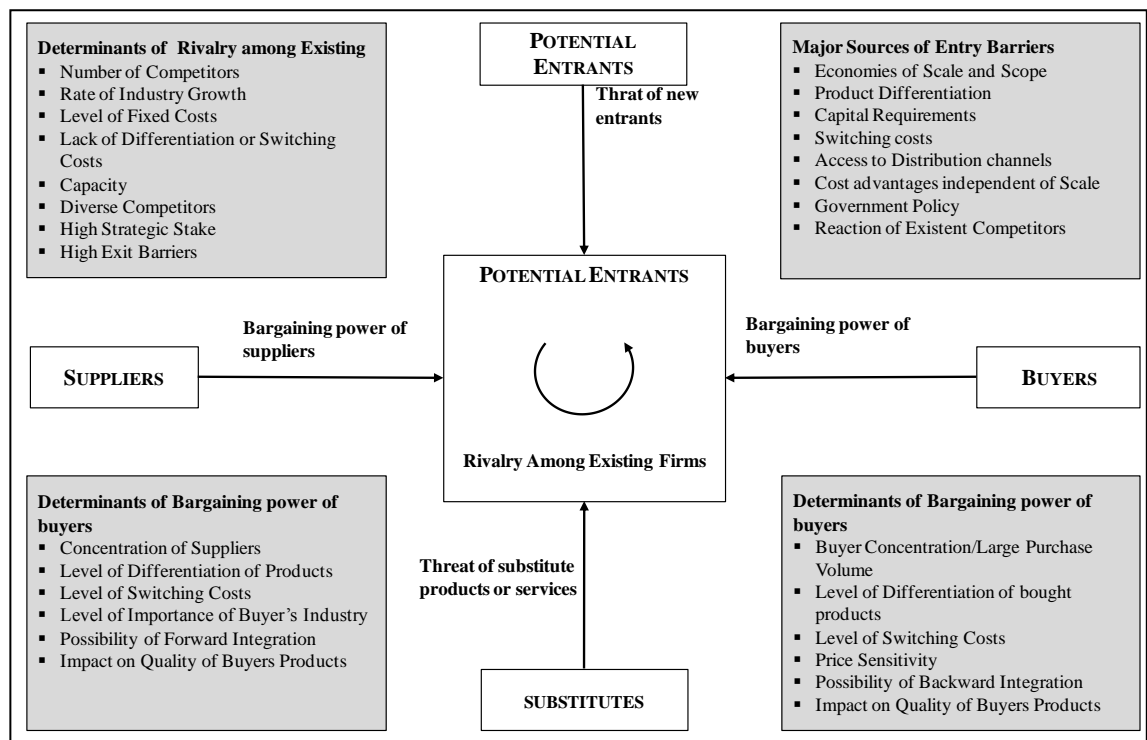


Fig. 7: Fuerzas que Impulsan la Competencia de la Industria

Fuente: Ilustración Propia, basada en Porter, M. E. (1980), p.4ff.

¹¹⁵ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.82

¹¹⁶ Cf. Porter, M. E. (1980), p. 3ff.

¹¹⁷ Cf. Stritzel, M. (2005), p.137

¹¹⁸ Cf. Porter, M. E. (1980), p.5f.

¹¹⁹ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.83

¹²⁰ Cf. Stritzel, M. (2005), p. 135

- *Amenaza de nuevos competidores:* los nuevos competidores erosionan la rentabilidad, ya que introducen el aumento de capacidades, así como considerables recursos a la industria. Por lo tanto, el nivel general de precios en la industria puede disminuir o los costos pueden aumentar de nivel. Esto puede conducir a la disminución de la rentabilidad para todos los actores de la industria, por lo que la industria se vuelve más atractivo si la amenaza de entrada es menor. La amenaza de entrada está estrechamente relacionada con las barreras de entrada existentes en el sector y las posibles reacciones de los agentes del sector en previsión de un nuevo operador.¹²¹ Las fuentes más importantes de las barreras de entrada son las economías de escala y el alcance. Los primeros consisten en la disminución de costos por unidad implicada en la producción a gran escala, y los últimos son la reducción de los costes originados por las operaciones de reparto de funciones o entre diferentes unidades de negocio de la empresa. Otros obstáculos relacionados con la producción consisten en medios para obstaculizar el cambio de producto. Esto puede lograrse a través de la diferenciación de productos, es decir, una poderosa marca, personalización del producto, servicio al cliente, o bien a través de los costes que podría implicar el cambio de un producto a uno similar de otro proveedor. Barreras de entrada adicionales se pueden referir a las regulaciones gubernamentales prohibitivas que excluyan las actividades de control en ciertas industrias. Por último, el acceso a los canales de distribución puede ser un activo importante para asegurar una industria de posibles competidores.¹²² En los mercados emergentes este aspecto debe ser tenido en cuenta por su contribución fundamental para el éxito. El profundo conocimiento de las singularidades del sistema de distribución de mercado y su posible orientación de la evolución son importantes activos que contribuyen al éxito.¹²³
- *Rivalidad entre empresas existentes:* El nivel de la intensidad de la rivalidad entre competidores normalmente se expresa a través de precios agresivos y medidas relacionadas con el producto. Porque los jugadores de la industria quieren o se ven obligados a mejorar su posición competitiva es que comienzan una cadena de acciones y reacciones competitivas. En consecuencia, las condiciones en la industria se ven afectadas ya que la rentabilidad de la industria se reduce. La rivalidad entre los competidores aumenta con el número de participantes activos en la industria, y cuando los costos fijos promedio en la industria son altos. Industrias, donde la capacidad de

¹²¹ Cf. Porter, M. E. (1980), p. 7

¹²² Cf. Porter, M. E. (1980), p. 7ff

¹²³ Cf. Prahalad, C.K./Lieberthal, K. (2003), p. 113ff.

aumento sólo se puede conseguir en grandes pasos, la rivalidad puede ser intensa debido a un exceso de capacidad. Además, el lento crecimiento de la industria aumenta aún más la intensidad de la competencia. Especialmente en sectores en los que la falta de diferenciación de productos y el costo de cambiar de proveedor son bajos, los clientes basan sus decisiones de compra de un producto en particular sobre el precio. Por último, las altas barreras de salida podría conducir a las empresas a permanecer en una industria en particular, si el rendimiento del capital obtenido no compensa los esfuerzos para permanecer en la industria. Estas barreras de salida se basan en factores económicos, estratégicos o emocionales.¹²⁴

- *Amenaza de productos o servicios sustitutivos*: Sustitutos son esos productos que realizan la misma función de un producto que la industria ofrece. La habilidad para subir los precios dentro de una industria puede estar atada a estos productos sustitutos, a la fijación de límites máximos en los precios, por lo tanto, limitan las posibles ganancias en una industria. La amenaza que proviene de productos sustitutos depende de la posibilidad de que su relación precio / rendimiento pueda cambiar y de posibles sustitutos de industrias rentables, que tengan espacio para posibles reducciones de precios.¹²⁵
- *Poder de negociación de los compradores*: Los compradores pueden influir en el nivel de rentabilidad de una industria bajando los precios, exigiendo mayor calidad o una gama más amplia de servicios adicionales. El poder de los grupos de compradores de la industria depende de las características de su situación en el mercado como el nivel de concentración del comprador y la proporción del volumen de compra del comprador en relación con los vendedores de las ventas globales. Adicionalmente, si los costos de los productos adquiridos representan una porción significativa de sus costos totales, las empresas estarán interesadas en el logro de mejores precios. Además, el comprador tendrá probablemente una mejor posición de negociación si los productos que se compran tienen bajos niveles de diferenciación, y si sus características no tienen un impacto en la calidad del producto del comprador, y si los costos del cambio son bajos. Por último, si es posible la integración al revés se podría mejorar su posición de negociación y el acceso a la información que el comprador tiene puede mejorar también.¹²⁶
- *Poder de negociación de los proveedores*: Los factores que influyen en la posición de negociación de los proveedores tienden a ser análogos a los factores que influyen en las

¹²⁴ Cf. Porter, M. E. (1980), p.17ff.

¹²⁵ Cf. Porter, M. E. (1980), p.23f.

¹²⁶ Cf. Porter, M. E. (1980), p.24ff.

condiciones de los compradores. Por consiguiente, los proveedores pueden ejercer una influencia en una industria aumentando los precios o entregando productos de menor calidad. La diferenciación de los productos y los altos costos de cambio y la falta de posibles sustitutos conducen a una mejor posición de negociación en una industria. Además, un grupo de proveedores, dominado por menos actores principales que venden a la industria, tiene más poder. Este es también el caso cuando el proveedor también vende a compradores de otras industrias, lo que representan más negocios. Por último, una empresa proveedora tiene poder de negociación si representa una amenaza realista de integración.¹²⁷

b) Implicaciones Estratégicas

La empresa puede seguir tres enfoques en la creación de una posición defendible sobre la base de las cinco fuerzas competitivas que determinan la estructura de la industria. Esto puede lograrse a través de acciones estratégicas defensivas u ofensivas que implican tres posibles enfoques.¹²⁸

- *Posicionamiento de la empresa:* Este enfoque exige que la empresa ajuste las fortalezas y debilidades de la empresa a la estructura de la industria. El objetivo de la estrategia es cubrir a la empresa de fuerzas competitivas o localizar a la empresa en la industria, donde los efectos de las fuerzas sean los más débiles. Además, la comprensión de los conductores de cada fuerza dentro de la industria hará que exponga donde la empresa debe confrontar y donde debe evitar la competencia.¹²⁹
- *Influyendo en el Balance:* Una empresa puede adoptar una postura más ofensiva hacia las fuerzas dentro de la industria. En lugar de hacer frente a las fuerzas, la empresa puede alterar el equilibrio de las fuerzas a través de iniciativas estratégicas, tales como medidas innovadoras de comercialización, la inversión de capital en las instalaciones de producción o por medio de la integración vertical. Los factores externos pueden determinar dónde se puede aplicar los movimientos de la estrategia, siendo influenciados por el rendimiento que dichos movimientos causan.¹³⁰
- *Explotando el cambio:* La evolución de una industria de importancia estratégica por su impacto en la estructura de las fuentes de las fuerzas de la competencia. El análisis estructural puede hacer que las empresas pronostiquen los posibles cambios en el

¹²⁷ Cf. Porter, M. E. (1980), p.27ff.

¹²⁸ Cf. Porter, M. E. (1980), p.29

¹²⁹ Cf. Porter, M. E. (1980), p.30

¹³⁰ Cf. Porter, M. E. (1980), p.30

equilibrio de las fuerzas de la competencia. Los cambios en la estructura de la industria pueden ser explotados a través de la predicción de su futuro potencial de ingresos¹³¹

c) Estrategias Competitivas Genéricas

Las circunstancias particulares de una empresa y su medio ambiente determinará su mejor enfoque estratégico. Desde una perspectiva amplia, hay tres estrategias competitivas básicas. Estas estrategias contribuyen a mejorar el rendimiento a largo plazo de la empresa alcanzar una posición defendible hacia sus rivales. Estas opciones estratégicas se ilustran en Fig. 8

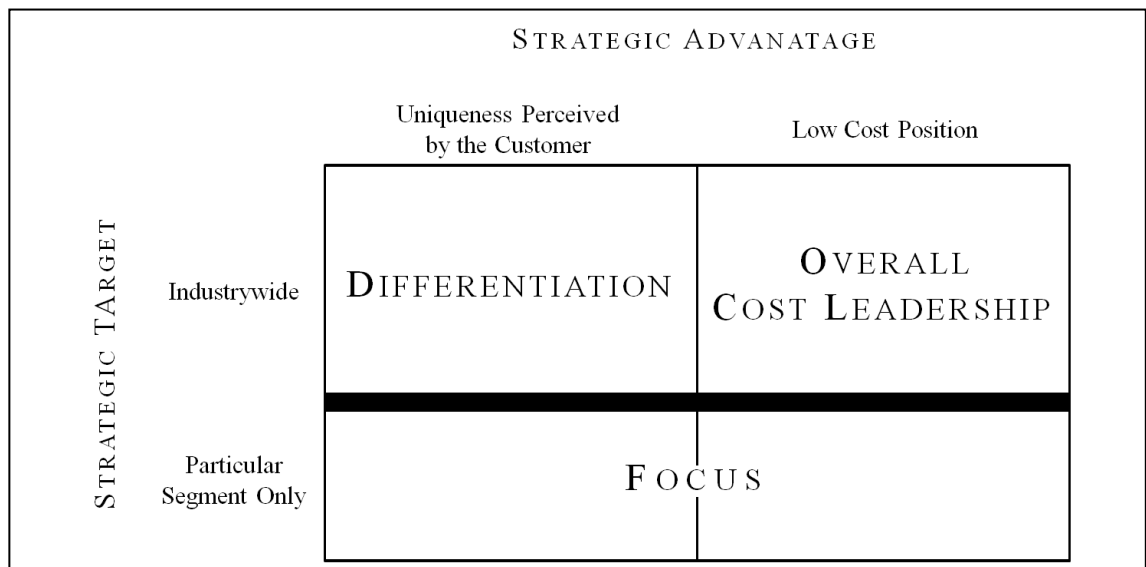


Fig. 8: Tres Estrategias Genéricas

Fuente: Porter, M. E. (1980), p.39

- *Liderazgo general de costos:* Esta estrategia consiste en lograr costos unitarios menores que los de otros competidores. Esto se logra a través de reducciones de costos que se derivan de la experiencia, el estricto control de costos y gastos generales, de producción a gran escala y el acceso favorable a las materias primas. Además, exige alta participación de mercado en mercados importantes, por lo tanto, se evitan nichos de mercado y clientes.¹³²
- *Diferenciación:* Una empresa puede diferenciar sus productos a través de varias dimensiones: diseño o imagen de marca, la tecnología, las características adicionales, servicio al cliente o las redes de distribución. Todas estas formas de diferenciación contribuyen a la amplia percepción de la industria de que una oferta de una empresa es

¹³¹ Cf. Porter, M. E. (1980), p.30f

¹³² Cf. Porter, M. E. (1980), p.35f

única, por lo tanto, influyen en la disposición de los clientes a pagar precios más altos. Esta estrategia también destaca la importancia de la disciplina de costos, aunque no es el principal objetivo estratégico.¹³³

- *Enfoque:* Esta estrategia se centra en los segmentos de grupos de compradores particulares, líneas de productos o mercados geográficos. Esta estrategia consiste en servir a estos segmentos de mercado muy bien, cumpliendo con las necesidades de los clientes a través de la diferenciación o al servicio de sus clientes con menores costos.

Esta estrategia no implica un bajo costo o diferenciación comparado a toda la industria, sin embargo, implica un bajo costo o posición de diferenciación en la segmento particular al que sirve. Existen algunas limitaciones con respecto a alcanzar la participación de mercado, ya que esta estrategia implica un equilibrio entre la rentabilidad y el volumen de ventas.¹³⁴ Esta estrategia es a menudo seguida por las empresas que tienen estructuras similares a las PYMES y puede alcanzar liderazgo mundial en los segmentos de mercado que sirven internacionalmente.¹³⁵

d) Estructura de la Cadena de Valor

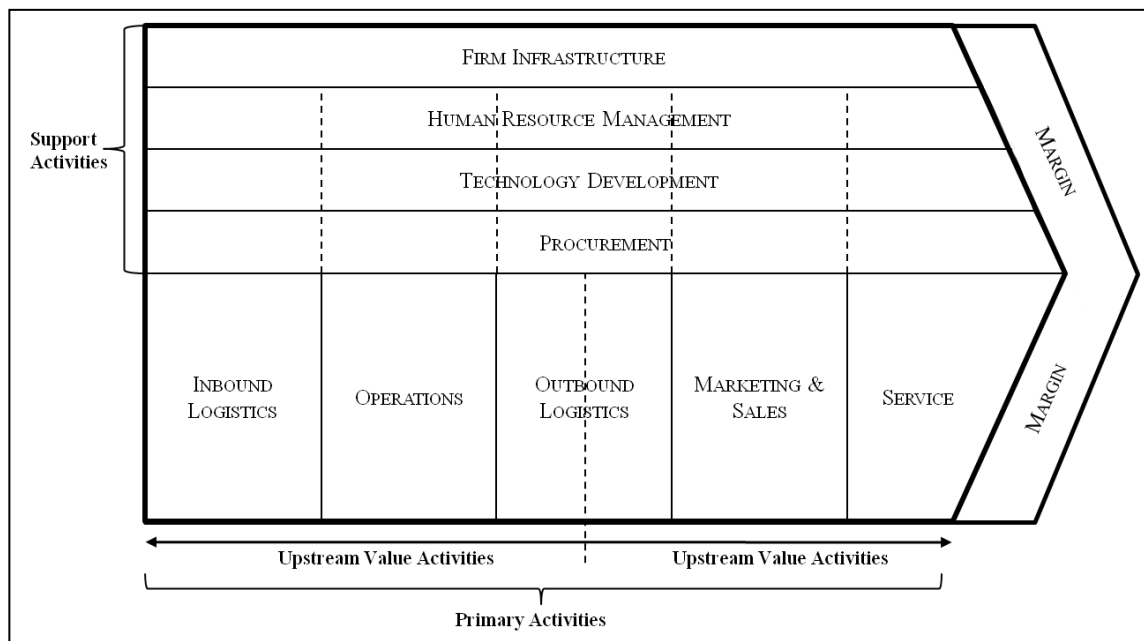


Fig. 9: La Cadena de Valor Genérica

Fuente: Porter, M. E. (1985), p.37, Porter, M. E. (1989), p.26

¹³³ Cf. Porter, M. E. (1980), p.37f

¹³⁴ Cf. Porter, M. E. (1980), p.38f

¹³⁵ Cf. Simon, H. (2007), 404

La cadena de valor engloba todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa de una industria para diseñar, comercializar, entregar y apoyar sus ofertas. Aunque los participantes de las cadenas de valor de una industria son similares puede haber diferencias en las cadenas de valor entre ellos. Estas diferencias representan una fuente de ventaja competitiva entre los competidores reflejando la forma en que compiten.¹³⁶ El análisis de la cadena de valor es muy importante porque permite a la compañía comprender sus fortalezas y debilidades. Como se ilustra en la Fig. 9 9, la cadena de valor consiste en actividades primarias y secundarias.

- *Las principales actividades:* Cada una de las actividades primarias contribuyen en el logro de ventajas competitivas. Sin embargo, la importancia de cada actividad varía en función de las respectivas industrias. En algunos sectores la calidad y velocidad de servicio es una ventaja competitiva fundamental, mientras que la comercialización y ventas podrían contribuir a adquirir una ventaja competitiva sobre sus rivales en otras industrias. Actividades primarias son la *logística de entrada, operaciones, logística de salida, comercialización y ventas y servicio*.¹³⁷
- *Actividades secundarias:* Las actividades secundarias se refieren a la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y las compras, estas actividades permiten la ejecución eficiente y eficaz de las actividades primarias.¹³⁸

También se ilustra en la Fig. 9 9, el margen al que ambas actividades apuntan, se refieren a la diferencia entre el valor que la empresa crea para sus compradores a través de sus actividades y los costos totales de estas actividades.¹³⁹ Además, el análisis de la cadena de valor contribuye a descubrir los costos con respecto de las actividades que se realizan, por lo tanto, el potencial de reducción de costos puede ser establecido.¹⁴⁰ Por otra parte, la cadena de valor también puede servir como un marco para visualizar las posibles fuentes de valor para los compradores, por lo tanto, ser capaz de diferenciarse de las competiciones.¹⁴¹

2. Visión de la ventaja Competitiva Basada en los Recursos

Las explicaciones de los resultados económicos superiores de las empresas, es decir, una ventaja competitiva, también pueden derivarse de las características inherentes a una

¹³⁶ Cf. Porter, M. E. (1985), p.36

¹³⁷ Cf. Porter, M. E. (1985), p.39ff.

¹³⁸ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.113

¹³⁹ Cf. Porter, M. E. (1985), p.37f.

¹⁴⁰ Cf. Porter, M. E. (1985), p.64f.

¹⁴¹ Cf. Porter, M. E. (1985), p.120f.

organización. Estas pueden ser consideradas puntos fuertes. Mientras que la visión basada en el mercado se basa en Economía Industrial, la visión basado en el recurso tiene sus raíces en diversas tradiciones de investigación, las que son investigación tradicionales en las competencias distintivas de la empresa, la Economía Ricardiana y la teoría Penrose del crecimiento de las empresas.¹⁴² Estos conceptos se han reunido para construir un modelo que permite el análisis de fortalezas y debilidades de una empresa. Este modelo se centra en los recursos individuales, costosos a copiar que posee la empresa que puede conceder una ventaja competitiva.¹⁴³ Lo basado en el recurso se centra en las fortalezas y debilidades, mientras que el basado en el mercado se centra en ver las oportunidades y amenazas. Por lo tanto, se considera parcialmente que ambas opiniones se complementan entre sí.¹⁴⁴

a) Supuestos Básicos

La investigación en los ámbitos mencionados entrega importantes premisas fundamentales de tal forma que se pueden estudiar las fortalezas y debilidades de una empresa. Los supuestos en que el marco basado en los recursos se apoya son la *heterogeneidad de recursos* y la *inmovilidad de recursos*.

- *La Heterogeneidad de Recursos* se deriva de la teoría de crecimiento de las empresas de Penrose. En esta teoría se entiende como empresas los marcos administrativos que enlazan y coordinan las actividades entre los distintos individuos y grupos. Además, una empresa se entiende como una colección de los recursos productivos. Por lo tanto, la función de un administrador es la de emplear el paquete de los recursos productivos a disposición de la empresa a través de un marco administrativo que los coordine.¹⁴⁵ Por consiguiente, como las empresas pueden ser consideradas bloques de recursos productivos, cada empresa estará equipada con diferentes paquetes de recursos, por lo tanto, la heterogeneidad de recursos.¹⁴⁶
- *La inmovilidad de Recursos* se basa en las teorías de competencias distintivas y la Economía Ricardiana. Las teorías de competencias distintivas explican, como posible fuente de competencias distintas – las actividades que una empresa hace mejor que cualquiera de sus competidores- a través del gran efecto que tienen los gerentes generales sobre el desempeño de una compañía y las características específicas de la

¹⁴² Cf. Barney, J. B. (2007), p.128

¹⁴³ Cf. Barney, J. B. (2007), p.133

¹⁴⁴ Cf. Barney, J. B. (2007), p.138

¹⁴⁵ Cf. Barney, J. B. (2007), p.132

¹⁴⁶ Cf. Barney, J. B. (2007), p.133

empresa.¹⁴⁷ La Economía Ricardiana explica la generación de rentas económicas a través de poseer factores de producción de mayor calidad. El suministro de estos factores de mayor calidad de la producción se considera limitado. Y, a pesar de estos conceptos se aplicaron en el pasado en el contexto de la propiedad de la tierra, declaraciones análogas se pueden hacer sobre los recursos específicos que las empresas utilicen en el sentido de estar limitado en la provisión y difícil de copiar. Por lo tanto, la segunda hipótesis en la que la visión del recurso basado se apoya es la inmovilidad de recursos.¹⁴⁸

b) Categorización de los Recursos

Los Recursos permiten la explotación de oportunidades por parte de la empresa, así como la neutralización de las amenazas potenciales. Adicionalmente, si el recurso específico es costoso o difícil de copiar y es propiedad de un pequeño número de competidores, el recurso representa una ventaja competitiva. Los recursos de una empresa le permiten formular y ejecutar estrategias que hacen que la empresa sea más eficaz y eficiente. En este sentido, un recurso del que una empresa puede ser dueño son todos los activos, capacidades, competencias, procesos de organización, atributos de empresa, conocimientos, etc que pueden mejorar el rendimiento de la empresa.¹⁴⁹ Los recursos propiedad de las empresas se clasifican en *capital financiero*, *capital físico*, *capital humano* y *capital organizativo*.

El Capital Financiero abarca todos los recursos de dinero que una empresa tiene a su disposición con el fin de ejecutar sus estrategias. Fuentes de capital financiero puede ser el capital inicial, los accionistas, los préstamos de los bancos y las ganancias retenidas.¹⁵⁰

El Capital Físico se refiere a todos la tecnología física de en una empresa, los equipos de una empresa, su acceso a las materias primas, su ubicación geográfica, que puede ser esencial en función de las características de la actividad empresarial en que se encuentra la empresa.¹⁵¹

El Capital humano está constituido por el entrenamiento, experiencia, juicio, la inteligencia, la relación de la red y el conocimiento de los trabajadores a lo largo de la jerarquía hasta los altos directivos de la empresa.¹⁵²

¹⁴⁷ Cf. Barney, J. B. (2007), p.129ff.

¹⁴⁸ Cf. Barney, J. B. (2007), p.130ff.

¹⁴⁹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.130ff.

¹⁵⁰ Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

¹⁵¹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

¹⁵² Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

El Capital Organizativo se refiere a los aspectos relativos a la organización, tales como su estructura formal y la gestión formal e informal, y los sistemas de presentación de informes. La cultura organizacional y las relaciones entre los grupos de la compañía y entre los grupos externos también se consideran capital organizativo.¹⁵³

En la literatura pertinente hay una gran variedad de términos que representan las características financieras, físicas, individuales y de organización de la empresa que tienen importancia estratégica.¹⁵⁴ Adicional al concepto de los recursos, tales como el capital financiero, el capital humano y los demás, que ya se han expuesto también hay otros conceptos: *Capacidades y competencias* y las *competencias esenciales*.

- *Como Capacidades* se puede entender la habilidad de las empresas de transformar insumos en productos, la explotación de sus recursos a través de los procesos de negocio y las rutinas que muestran la interacción entre los recursos.¹⁵⁵
- *Las Competencias* se refieren a la combinación de capacidades funcionales. Se obtienen a través de la coordinación y la integración de capacidades de I & D, la capacidad de comercialización, la capacidad de producción y así sucesivamente, en una unidad de negocio.¹⁵⁶
- *Las competencias esenciales* son un conjunto de competencias que se pueden aplicar a través de las unidades de negocio en empresas diversificadas, y describen algo que una empresa hace muy bien.¹⁵⁷

Los conceptos de los recursos, las capacidades y las competencias pueden en teoría ser delimitados unos de otros. Sin embargo, en la práctica estos conceptos son difíciles de clasificar, debido a sus fronteras pueden ser imperceptibles. Por otra parte, es debatible si la diferenciación entre los recursos, capacidades y competencias es conveniente y valiosa para la aplicación empresarial. Por lo tanto, los términos recursos y capacidades pueden ser utilizados como sinónimos en la práctica.¹⁵⁸

c) Identificación de los Recursos por medio de la Cadena de Valor

Una empresa puede identificar sus valiosos recursos a través del análisis de su cadena de valor.¹⁵⁹ La cadena de valor genérico con sus actividades primarias y secundarias, que se

¹⁵³ Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

¹⁵⁴ Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

¹⁵⁵ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.106

¹⁵⁶ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.106

¹⁵⁷ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.106

¹⁵⁸ Cf. Barney, J. B. (2007), p.134

¹⁵⁹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.135

presentó anteriormente en esta sección, pueden ser utilizados para identificar las etapas en que una empresa puede desarrollar fortalezas. Las actividades identificadas y la forma en que están interconectados pueden considerarse recursos y capacidades.¹⁶⁰

Cada etapa en una cadena de valor de un producto incluye el uso de recursos financieros, físicos, individuales y los recursos organizacionales y una empresa puede optar por concentrar sus actividades de una etapa de la cadena, lo que afecta el conjunto de recursos que puede poseer y puede ser que necesite. Este tipo de análisis es importante entender en que actividades una empresa puede poseer una ventaja competitiva frente a sus competidores, ejecutando actividades de forma distinta, incluso si se encuentran en la misma fase de un producto de la cadena de valor.¹⁶¹

d) El Marco Referencial VRIO

1. La cuestión de lo Valioso: ¿Los recursos y capacidades de los recursos de una empresa le permiten responder a las amenazas y oportunidades del ámbito?
2. La cuestión de lo Raro: ¿es un recurso actualmente controlado por solo un pequeño número de empresas competitivas?
3. La cuestión de lo Inimitable: ¿Las firmas sin recursos enfrentan una desventaja de costo al obtenerlo o desarrollarlo?
4. La cuestión de la Organización: ¿Están las otras políticas y procedimientos de una empresa organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?

Tabla 4: Preguntas de un Análisis de Fortalezas y Debilidades Internas
Source: Barney, J.B. (2007), p. 138

Los supuestos anteriores, la heterogeneidad de los recursos y la inmovilidad de recursos, son demasiado abstractas para aplicar al análisis de los recursos y capacidades de una empresa y permitan un diagnóstico preciso si se trata de una ventaja competitiva o no.¹⁶² El marco VRIO es un método que ayuda a estructurar las actividades empresariales de una manera que es posible entender el recurso o la capacidad. Para ello cuatro preguntas relativas a las actividades comerciales deben ser contestadas: La cuestión de lo valioso, la

¹⁶⁰ Cf. Barney, J. B. (2007), p.138

¹⁶¹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.136

¹⁶² Cf. Barney, J. B. (2007), p.136

cuestión de lo raro, la cuestión de lo inimitable y la cuestión de la organización. Estas se ilustran arriba y se abordarán a continuación.¹⁶³

- *La Cuestión de valor:* un recurso se considera valioso para una organización cuando se le permita aprovechar las posibles oportunidades y contrarrestar las posibles amenazas. Si un recurso no cumple con lo anterior, se lo considera una debilidad. Los cambios de las preferencias de los clientes, los cambios tecnológicos y los cambios en la estructura de la industria pueden disuadir el valor de los recursos y capacidades que una empresa puede poseer en el tiempo. Por lo tanto, hace muy importante el desarrollar nuevos recursos y capacidades o la aplicación de los ya existentes en nuevas maneras. Un recurso valioso reduce los costos netos de una empresa o aumenta el precio que un cliente estaría dispuesto a pagar. En consecuencia, el impacto de un valioso recurso se refleja en el aumento de los resultados económicos de la empresa.¹⁶⁴
- *La Cuestión de lo Raro:* Si una empresa posee un valioso recurso que está disponible para una diversos competidores, no puede considerarse una ventaja competitiva. Recursos que no son raros, pero son valiosos para la organización son las fuentes de la paridad competitiva. La rareza de un recurso sólo puede ser juzgado conociendo aspectos situacionales específicos.¹⁶⁵
- *La Cuestión de lo Inimitable:* Imitar recursos raros y valiosos genera desventajas en los costos en comparación con las empresas que ya poseen ese valioso recurso. Esto le da a un recurso mayor potencial de ventaja competitiva.¹⁶⁶ Empresas sin ventaja competitiva puede tratar de adquirir los recursos que generan ventaja competitiva mediante la duplicación y la sustitución. A través de la duplicación directa, las empresas tratan de desarrollar un recurso, como habilidades de marketing o I & D, para mejorar el rendimiento. Adicionalmente, las empresas pueden imitar empresas más exitosas adquiriendo recursos que puede sustituir los recursos de los competidores con una ventaja competitiva.¹⁶⁷

Básicamente, cuan imitable es un recurso, está determinado por los costos que implica la imitación de los recursos valiosos y poco comunes. Estos costos disuadirían los resultados económicos adquiridos e incrementados. Así pues, la imitación de los recursos valiosos se vuelve menos atractiva y menos viable económicamente. Los aspectos que incrementan el costo de la imitación de un recurso son las únicas condiciones históricas que llevaron a los recursos valiosos, como los acontecimientos

¹⁶³ Cf. Barney, J. B. (2007), p.138

¹⁶⁴ Cf. Barney, J. B. (2007), p.138ff.

¹⁶⁵ Cf. Barney, J. B. (2007), p.140

¹⁶⁶ Cf. Barney, J. B. (2007), p.142f.

¹⁶⁷ Cf. Barney, J. B. (2007), p.141ff.

históricos o las ventajas de los primeros intervinientes; la difusión de un recurso a través de personas, procesos y lugares de la organización; el nivel de complejidad social, tales como la cultura empresarial, la red de proveedores y clientes, así como las relaciones interpersonales entre directivos de la empresa. Finalmente, las interacciones entre los recursos y capacidades que llevan a la ventaja competitiva no se comprenden totalmente, por lo tanto, puede hacer que un recurso sea difícil de imitar.¹⁶⁸

- *La Cuestión de la Organización:* Incluso si una empresa posee un recurso que es valioso, raro, así como no imitable no necesariamente otorga a la empresa una ventaja competitiva. Si la empresa no está organizada para explotar los recursos, no va a aprovechar plenamente la ventaja competitiva concedida por el recurso. Estos son los llamados recursos y capacidades complementarias, ya que conceden el aprovechar la ventaja competitiva potencial en combinación con otros recursos y capacidades. Aislados, estos recursos complementarios no generarían una importante ventaja competitiva. Las políticas de compensación, la presentación de informes, sistemas de gestión y control son pertinentes a este aspecto.¹⁶⁹

Para entender y diagnosticar la ventaja competitiva potencial de un recurso, las preguntas anteriores se pueden agrupar en un marco que se muestra abajo.

Es un recurso o una capacidad...				
¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de Imitar?	¿Explotado por la Organización?	¿Implicaciones Competitivas?
No	-	-	No	Desventaja Competitiva
Si	No	-	-	Paridad Competitiva
Si	Si	No	-	Ventaja competitiva Temporal
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenida

Fig. 10: El Marco Referencial VRIO

Fuente: Barney, J. B. (1980), p.139

Si el recurso que una empresa posee no es valioso en el sentido de permitir a una empresa neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, el recurso se considera una desventaja competitiva o debilidad.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Cf. Barney, J. B. (2007), p.143f.

¹⁶⁹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.148f.

¹⁷⁰ Cf. Barney, J. B. (2007), p.150

Un recurso que es valioso, pero no raro otorgará a la empresa una ventaja competitiva. Los recursos se consideran una fuente de la paridad competitiva, ya que es una ventaja que no es exclusivo de un pequeño grupo de empresas.¹⁷¹

Un recurso que es valioso y raro, pero es fácil de imitar se considera una ventaja competitiva, pero sólo por un limitado período de tiempo. Una empresa puede adquirir ventajas por ser el primero en actuar por ser la primera compañía en utilizar un recurso específico. Sin embargo, una vez los competidores identifican el potencial del recurso específico, podrían disuadir la ventaja competitiva a través de la imitación. Como se mencionó anteriormente, el nivel de imitación está determinado por el costo implícito en la imitación de los recursos.¹⁷²

Un recurso es realmente una ventaja competitiva si es valioso, raro y costoso de imitar. El aspecto que hay que tener en cuenta es la capacidad de la organización para coordinar sus elementos a fin de explotar el recurso. Si la organización falla en esta tarea, la ventaja competitiva potencial no se explota plenamente.¹⁷³

3. Coincidencia del Perfil Externo e Interno de una Compañía

Las fortalezas y debilidades internas pueden ser combinadas con las oportunidades y amenazas externas para crear estrategias. Esto se conoce como un análisis FODA, donde el desarrollo a largo plazo de cada uno de los factores internos y externos es evaluado y tomado en consideración. Las estrategias resultantes no son estrategias normalizadas, sino más bien individualmente adaptadas a las condiciones específicas de la empresa y su entorno. El objetivo es hacer que coincidan estas condiciones para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Se puede considerar que el análisis FODA integra la visión de base de mercado y visión basada en los recursos, aunque no era la intención de hacerlo. Sin embargo, estas dos corrientes otorgan al análisis FODA la precisión y fundamentos teóricos, que carecía en su inicio.¹⁷⁴

La ventaja del análisis FODA es su adecuación a diferentes niveles de la estrategia, como el nivel de negocio o estrategias a nivel funcional. Además, como se ilustra abajo este marco ayuda a las empresas internacionalmente activas a que coincidan sus características internas con las condiciones ambientales específicas de sus mercados domésticos, sus mercados

¹⁷¹ Cf. Barney, J. B. (2007), p.150

¹⁷² Cf. Barney, J. B. (2007), p.151

¹⁷³ Cf. Barney, J. B. (2007), p.151

¹⁷⁴ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.808

extranjeros existentes y sus mercados objetivos.¹⁷⁵ No es obligatorio que las fortalezas en el país de origen representen fortalezas en el país de destino, teniendo en cuenta sus condiciones específicas. Haciendo esto que coincidan los factores internos y externos específicos de cada país con respecto a la posición competitiva de la empresa.¹⁷⁶

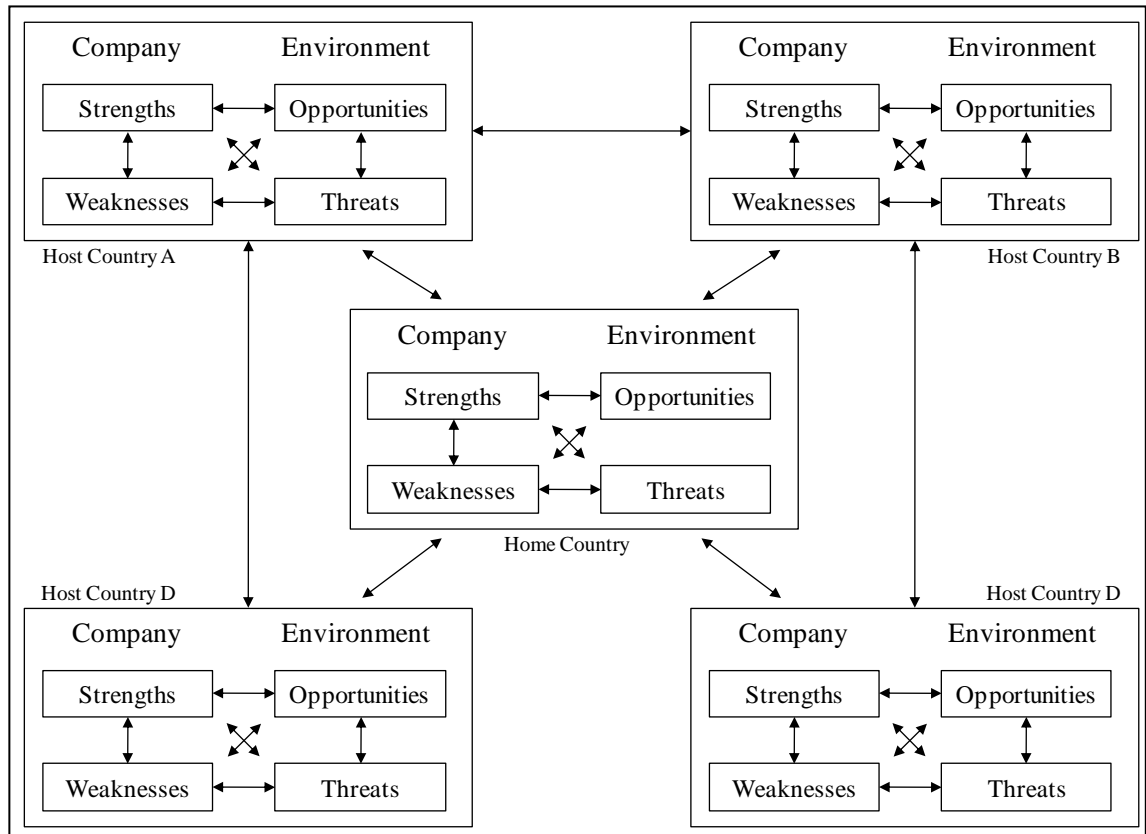


Fig. 11: Análisis FODA de Empresas Internacionalmente Activas
Fuente: Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.809

V. El Modelo de Negocios

El concepto de modelo de negocio está estrechamente relacionado con la estrategia y representa el principio básico de cómo la manera en que una empresa enfoca un negocio genera rentas. Por lo tanto, el modelo de negocio contendrá información específica sobre la lógica de cómo las actividades de la empresa se configurarán con el fin de crear valor para los clientes, y, en consecuencia, crear ingresos para cubrir los costos y generar beneficios.¹⁷⁷ El modelo de negocio puede ser considerado como un acuerdo congruente de

¹⁷⁵ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.808

¹⁷⁶ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.810

¹⁷⁷ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2007), p. 12

las estrategias que persigue una empresa, formando una Gestalt.¹⁷⁸ Esto expone la actividad de la cadena de valor en el que la empresa hace su dinero.¹⁷⁹ Si el modelo de negocio falla en entregar ingresos, muestra que la estrategia no era apropiada. Especialmente las empresas en sus fases iniciales deben demostrar la calidad de su modelo de negocio, mientras que el desempeño de los productos de la empresa establecidos en el mercado sirven como prueba que demuestre la calidad de sus modelos de negocio.¹⁸⁰ La singularidad del modelo de negocio permite a una empresa alcanzar una ventaja competitiva y un rendimiento superior. Basado en los conceptos en esta sección el modelo de negocio contiene aspectos de la selección de sus clientes y nichos de mercado, el nivel de diferenciación y la distribución de sus productos, la forma en que se reducirán los costos, cómo va a crear valor para los clientes, la configuración de sus recursos, la organización de sus actividades y la dirección de crecimiento con el tiempo.¹⁸¹

Entrar en mercados muy atractivos, como los mercados emergentes, las empresas deben preguntarse si el modelo de negocio que aplican a sus mercados nacionales o los mercados existentes es el indicado para el país objetivo. Para poder tener éxito las empresas deben adaptar su modelo de negocio a las condiciones del país prestando atención en mantener su principal propuesta de negocios y no destruir cualquier ventaja competitiva que posee.¹⁸²

C. Teorías de Internacionalización de las PYMES

Es un hecho generalmente conocido que las empresas alemanas y, sobre todo PYMES alemanas campeones exportadores.¹⁸³ Por lo tanto, es conveniente hacer uso de las teorías de comercio internacional. Sin embargo, debido a que las teorías que explican el comercio internacional parte de la hipótesis de la inmovilidad de los factores, no proporcionan los fundamentos teóricos necesarios para explicar la formación de la IED. Además, estas teorías explican el comercio internacional desde una perspectiva macroeconómica, y no ofrecen aclaraciones sobre los impactos de interés para el proceso de gestión con respecto a la decisión de comenzar a importar / exportar desde y hacia un país extranjero.¹⁸⁴

¹⁷⁸ Cf. Hill, C./Jones, G. (2008), p. 6

¹⁷⁹ Cf. Wheelen, T./Hunger, J. (2008), p.110f.

¹⁸⁰ Cf. Thompson, A./Strickland, A./Gamble, J. (2007), p. 12

¹⁸¹ Cf. Hill, C./Jones, G. (2008), p. 6

¹⁸² Cf. Khanna, T. et al. (2005), p. 25

¹⁸³ Cf. Wallau, F. (2007), p. 479f

¹⁸⁴ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 110

I. Teoría de la Ventaja Absoluta

Esta teoría, desarrollada por Adam Smith en 1776, sostiene que los diferentes países producen diferentes productos en diferentes niveles de eficiencia. Como resultado de ello, estas empresas se especializan en la producción de los bienes que producen con eficiencia. Esto le da al país una ventaja competitiva sobre otros países. El uso de los recursos del país se designaría a las industrias en las que el país se comporta mejor, ya que otras industrias no pueden competir internacionalmente. Además, se supone que los diferentes países tienen diferentes estructuras de costos resultantes de economías de escala que se derivan de la especialización. Por lo tanto, el comercio internacional se convierte en económicamente viable ya que los ciudadanos de un país tienen acceso a los bienes que son más baratos que si fueran producidos en el país.¹⁸⁵

II. Teoría de la ventaja comparativa

Esta teoría, desarrollada por Ricardo 1817, es menos restrictiva que la Teoría de la Ventaja Absoluta, a pesar de que partes de supuestos similares.¹⁸⁶ Si un país, que no tiene una ventaja absoluta en la producción de un bien, no dejará de producirla. El comercio entre países aún va a tener lugar si un país produce los bienes, que puede producir de manera más eficiente, incluso si no es el bien más eficiente que produce en términos absolutos.¹⁸⁷ A la luz de esto, si un país tiene dos productos, que produce de manera más eficiente que otros países, se especializará en la producción de esos bienes que puede producir con más ventajas que el otro país.¹⁸⁸

III. Teoría del Comportamiento de la Internacionalización de Aharoni

El principal aspecto abordado por la teoría del comportamiento de la internacionalización es la reticencia de las empresas a participar en las actividades internacionales a través de la IED, aunque tendría perfectamente buen sentido desde una perspectiva económica. El atractivo de la posibilidad de alcanzar los beneficios no excede los posibles riesgos y problemas, los gerentes perciben en las actividades internacionales, especialmente para la

¹⁸⁵ Cf. Daniels, J. et al. (2007), p. 207

¹⁸⁶ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p.63

¹⁸⁷ Cf. Daniels, J. et al. (2007), p. 209

¹⁸⁸ Cf. Welge M. K./Holtbrügge D. (2006), p. 54

toma de decisiones hacia la inversión en un país extranjero. Es el caso de que esta opinión está en manos de los administradores con poca experiencia internacional. En consecuencia, es más frecuente que la percepción de riesgos y los problemas se sobreestimen.¹⁸⁹ Además, los administradores consideran que no es necesario internacionalizar las operaciones porque se supone que las opciones de inversión rentables comparables se puede alcanzar en el país doméstico. Al mismo tiempo, la inversión en un país extranjero se considera demasiado arriesgada debido a la falta de conocimiento de los directivos en cuanto a las condiciones en el país de destino, por lo tanto, descalificar la opción hacia la internacionalización y a un mayor compromiso internacional antes de que un estudio cuantitativo de viabilidad se realice.¹⁹⁰

La decisión hacia la inversión extranjera directa no es el resultado de un análisis racional, ya que la escasa información de los dirigentes de la empresa en relación con las circunstancias ambientales provoca un aumento de la aversión al riesgo. Además, el impulso hacia la internacionalización de las actividades se deriva de un proceso de negociación entre los diferentes grupos en la organización. El aspecto importante que caracteriza a estos grupos es su actitud hacia la internacionalización heterogénea y sus respectivas experiencias internacionales. La experiencia internacional es el resultado de los viajes y estadías prolongadas en el extranjero durante la carrera de educación y de trabajo de los individuos.¹⁹¹

En esta teoría el proceso de toma de decisiones para la inversión extranjera directa se compone de cuatro fases: La fase inicial, la fase de evaluación, la fase de decisión y la fase de evaluación y ajuste. La fase inicial tiene más importancia en el proceso. Durante esta fase inicial tienen lugar las fuerzas que influyen en una posible decisión hacia un posible compromiso en un país extranjero. Las primeras fuerzas pueden agruparse de la siguiente manera:¹⁹²

- *Recomendaciones externas:* Estas tienen una influencia considerable, ya que pueden venir de los comerciantes extranjeros y los representantes de los gobiernos y de otras empresas que influyen en las decisiones a la internacionalización.
- *Amenazas de los mercados extranjeros:* Esto se refiere a los mercados, que se sirven a través de las exportaciones de la empresa. El acceso a estos mercados puede verse amenazada a través de las posibles regulaciones restrictivas que

¹⁸⁹ Cf. Welge M. K./Holtbrügge D. (2006), p. 62

¹⁹⁰ Cf. Perlitz, M. (2004), p.97

¹⁹¹ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p.63

¹⁹² Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p.63; Perlitz, M. (2004), p. 98

prohíben la importación de productos extranjeros, lo que deja la empresa frente a las opciones de la inversión extranjera directa o el abandono del mercado.

- Efectos de carreta: Estos pueden ser sub categorizados en dos grupos:
 - *Efectos de carreta horizontales*, que se refieren a la repetición del éxito de las estrategias internacionales de los competidores.
 - *Efectos de carreta verticales*, la internacionalización de las empresas como resultado de seguir a sus clientes importantes a los mercados internacionales. Las motivaciones de este fenómeno es el atractivo de la explotación de nuevos mercados y la protección del status de la empresa como proveedor al cliente.
- Las empresas nacionales usan IED como una contramedida a la entrada de empresas extranjeras en el mercado nacional de una empresa.

Esta teoría ejemplifica el impacto de factores internos y externos en el proceso de gestión en relación con cuestiones estratégicas de la internacionalización de la empresa. Salvaguardar la empresa en el mercado debido a las amenazas externas constituye un factor relevante para el análisis ambiental. Los factores que amenazan la posición de la empresa extranjera en el mercado pueden ser las restricciones a la importación, restricciones de contenido local y las barreras arancelarias.¹⁹³

IV. Teoría del Aprendizaje de la Internacionalización de Johanson/Vahlne

El proceso de aprendizaje organizacional se encuentra en el foco de esta teoría, y establece el punto de partida de la internacionalización de una organización al tiempo que no tiene experiencia internacional anterior. El proceso de internacionalización se inicia con la exportación de mercancías al país objetivo. A continuación, el conocimiento de la empresa y la experiencia aumenta durante el proceso de internacionalización. En consecuencia, como la conciencia de problemas y posibilidades de actuación internacional crece, la organización decide aumentar su compromiso en los países extranjeros a través de modos más arriesgados, pero más rentables de compromiso internacional. Por lo tanto, la selección de la forma de internacionalización va a ser determinado por el nivel de conocimiento de los mercados y el proceso de internacionalización será gradual. Las empresas adquieren conocimientos del mercado objetivo durante sus actividades en ese mercado. Como resultado, la empresa aumenta

¹⁹³ Cf. Perlitz, M. (2004), p. 99

sus actividades en el mercado a través de la mayor asignación de recursos, es decir, mayor compromiso.¹⁹⁴

Al mismo tiempo, hay un camino de la internacionalización que pasa por más países similares que no están psicológicamente distantes de su país de origen, a los países que presentan más diferencias que el país de origen y están psicológicamente más distantes. Cuanto más distante psicológicamente de una empresa es el mercado objetivo, más difícil es para la organización reunir e interpretar la información correctamente. La organización aprende a través de su experiencia de un país a otro, pudiendo ampliar en forma más amplia. Este ejemplifica los círculos concéntricos que los modelos de la internacionalización de las empresas describen, a partir de su país de origen.¹⁹⁵

La Fig. 12 ilustra el modelo dinámico resultante de las interacciones del proceso de aprendizaje. Este modelo describe la interacción entre los aspectos del Estado, formada por el conocimiento y el compromiso de mercado, y aspectos dinámicos, formados por las actividades y decisiones actuales.¹⁹⁶

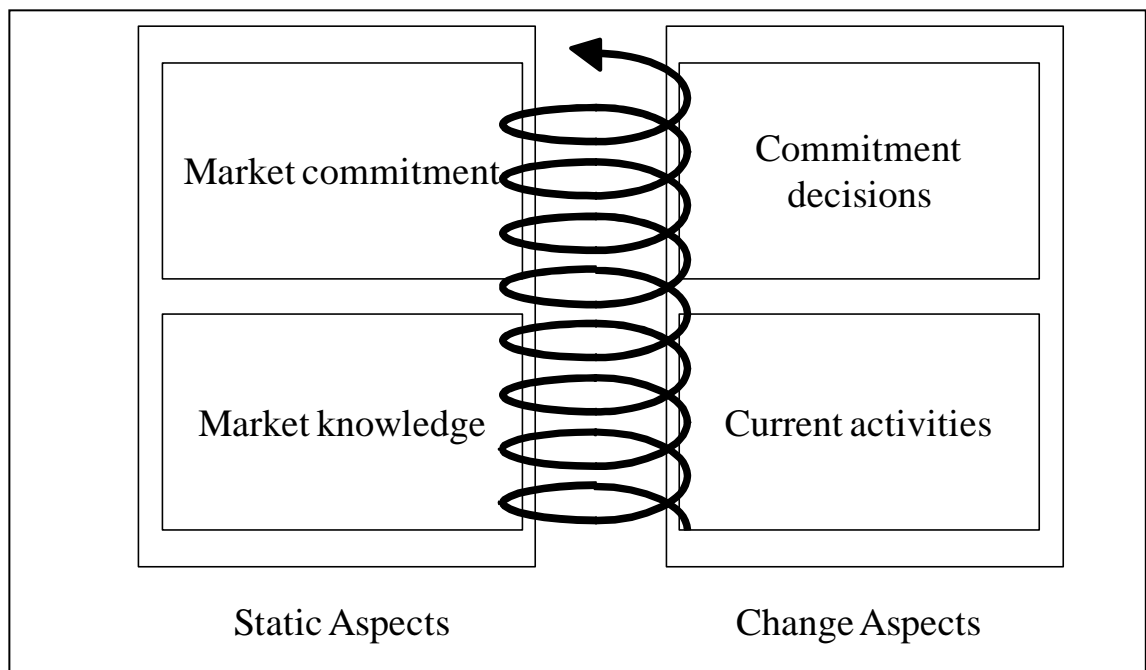


Fig. 12: El Mecanismo Básico de la Internacionalización

Fuente: Johanson, J./Vahlne, J-E.(1990), p. 12

¹⁹⁴ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p.63; Perlitz, M. (2004), p. 64

¹⁹⁵ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p.63; Perlitz, M. (2004), p. 64

¹⁹⁶ Cf. Perlitz, M. (2004), p.112f

V. El Enfoque de Redes de la Internacionalización de Sistemas Industriales

Siguiendo esta teoría, las empresas operan en una red de relaciones entre empresas. Cada empresa tiene relaciones con clientes, proveedores, distribuidores e incluso competidores.¹⁹⁷

Se describe la conexión entre estas relaciones y el proceso de internacionalización de la empresa. El proceso de internacionalización está habilitado porque se produce en una red institucional y social, que concede a la empresa el acceso a la información, recursos humanos, fuentes financieras, y demás, existente en la red.¹⁹⁸

Dentro de estas redes cada empresa tiene una posición en relación con sus contrapartes, es decir, las empresas, y la red en su conjunto, que se denominan micro-posición y macro-posición, respectivamente. Estas posiciones se caracterizan por el papel de la empresa, la importancia y la fuerza de la relación con sus contrapartes (micro posición) adicionales al conjunto de la red (macro-posición). La posición de la empresa tiene una gran importancia en el futuro desarrollo de potencialidades y limitaciones de la empresa.¹⁹⁹

Se supone que la empresa decide internacionalizarse con el fin de aumentar la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos económicos a largo plazo. Como el desarrollo de la empresa depende de su posición en la red, el proceso de internacionalización de la empresa también dependerá mucho del grado de internacionalización de su red, además del grado de internacionalización de la propia empresa.²⁰⁰

Siguiendo el enfoque de red la internacionalización de una empresa está representado por sus acciones de establecer y desarrollar posiciones de red en países extranjeros, incluso a través de la cooperación con los competidores. Esto se realiza mediante el establecimiento de nuevas relaciones en un mercado extranjero (extensión internacional), el desarrollo de las relaciones en la red en el nuevo mercado (penetración) y el aumento del nivel de coordinación entre las posiciones de la red (la integración internacional).²⁰¹

Este enfoque pone de relieve la importancia de las relaciones con otras empresas durante el proceso de internacionalización. Además, en semejanza con el modelo de

¹⁹⁷ Cf. Johanson, J./Mattsson, L. (1988), p.291ff.

¹⁹⁸ Cf. Bell, J. et al. (2003), p. 341

¹⁹⁹ Cf. Johanson, J./Mattsson, L. (1988), p.292f.

²⁰⁰ Cf. Johanson, J./Mattsson, L. (1988), p.297

²⁰¹ Cf. Johanson, J./Mattsson, L. (1988), p.296

comportamiento de la internacionalización de Aharoni, se hace hincapié en el carácter acumulativo de las actividades internacionales en las empresas.²⁰²

Las empresas que se internacionalizan a través de redes presentan una mayor tendencia a la internacionalización simultánea en lugar de un proceso secuencial. Además, el ámbito geográfico de las actividades internacionales es mucho más amplia y los modos entrada en el mercado son más diversos. Esto representa un proceso más complejo de internacionalización. Esta estrategia refleja una actitud más dinámica e innovadora, la explotando ventajas específicas de la empresa, así como conocimientos valiosos La búsqueda de información valiosa puede ser considerado como acciones para evitar riesgo ya que las redes se pueden utilizar para mitigar los riesgos de la internacionalización.²⁰³

VI. Teoría Orientada a la Ubicación de IED

La teoría orientada a la ubicación de la IED parte de la hipótesis de que la IED a un país específico se lleva a cabo debido a las condiciones de ubicación específicas en ese país. Estos son factores relacionados con el medio ambiente en el que la empresa está en funcionamiento. Incentivos del Gobierno para inversión, estabilidad política, así como la seguridad jurídica, influyen en la atracción de un país. Adicionalmente, los factores directamente relacionados con las operaciones de la compañía, tales como los costos o los factores de producción. De esta manera una empresa puede aprovechar las ventajas de los bajos salarios y otros beneficios fiscales. Por último, factores relacionados con el mercado, tales como el tamaño del mercado y las proyecciones de crecimiento del mercado, así como las barreras comerciales también desempeñan un papel importante, influyendo en la decisión hacia la inversión directa.²⁰⁴

El factor más importante que influye en la formación de la inversión extranjera directa es el potencial de alcanzar altos ingresos, lo que hace que el atractivo de un mercado un factor importante que explica el compromiso internacional más allá de la exportación. Además, las diferencias en los salarios juegan un papel importante, si la motivación hacia la inversión extranjera directa se basa en razones de reducción de los costos. Incentivos a la inversión, beneficios fiscales, así como las amenazas de los

²⁰² Cf. Johanson, J./Mattsson, L. (1988), p.308ff.

²⁰³ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.367f.

²⁰⁴ Cf. Tesch, P. (1980), p. 364ff

riesgos políticos no contribuyen significativamente a la explicación de la formación de la IED.²⁰⁵ Sin embargo, estos factores representan la complejidad y la cantidad de factores que han de tenerse en cuenta, por lo tanto, tienen un impacto en el análisis del medio ambiente durante el proceso de gestión. En consecuencia, todos estos factores influyen en la decisión hacia la internacionalización.²⁰⁶

D. Mercados Emergentes y el Brasil

En la siguiente sección, se va a determinar el grupo de los mercados emergentes, junto con sus características. Las características de estos países y las condiciones específicas en el Brasil son importantes por su influencia en los modelos de negocios para competir con éxito en esos mercados.

I. Características de los Mercados Emergentes

Se entiende como mercados emergentes los mercados de capitales de los países en desarrollo. El alto interés que despierta en los mercados puede ser debido a la liberalización de sus sistemas financieros, por lo que el comercio privado de activos puede ser activado a nivel internacional. Combinado con el extraordinario aumento del valor de estos mercados,²⁰⁷ el interés en los mercados emergentes como destino de las corrientes de capital privado ha crecido considerablemente.²⁰⁸

En un sentido más amplio, los mercados emergentes constituyen un grupo de países, cuyo crecimiento económico provocó.²⁰⁹ Términos alternativos utilizados para estos países son países de reciente industrialización (PRI), economías recientemente industrializadas (ERI) o países en despegue.²¹⁰ A lo largo de la literatura sobre los mercados emergentes no se puede encontrar una estricta definición.²¹¹ Por lo general, los productos básicos agrícolas y los recursos naturales representan una proporción significativa de las exportaciones de los países en desarrollo.²¹²

²⁰⁵ Cf. Jahrreiß, W. (1984), p. 94ff

²⁰⁶ Cf. Perlitz, M. (2004), p. 100f

²⁰⁷ Cf. Goldman Sachs (4. June 2009), BRICs and Beyond, <http://www2.goldmansachs.com>

²⁰⁸ Cf. Krugman, P./Obstfeld, M., p.589

²⁰⁹ Cf. Krumnow, J. et al. (2002), p. 1151 cited in Strietzel, M. (2005), p. 14

²¹⁰ Cf. Dicken, P. (2007), p. 41, Mikus, W. (1994), p.1ff

²¹¹ Cf. Huang, W. (2007), p. 3

²¹² Cf. Krugman, P./Obstfeld, M., p.607

Clasificación de los países después de los criterios del Banco Mundial	
Grupo de Ingresos	RNB per capita [US \$]
Ingresos Bajos	< 936
Ingresos Medios Bajos	936 – 3,705
Ingresos Medios Altos	3,706 – 11,455
Ingresos Altos	11,456

Tabla 5: Clasificación de los países considerando el criterio del Banco Mundial
Fuente: El Banco Mundial (4. de Junio 2009), Clasificación de los Países, www.worldbank.org

La Tabla 1 1 ilustra como el Banco Mundial clasifica a los países por su renta per capita. Hay cuatro grupos: Ingresos Bajos, Ingresos Medios Bajos, Ingresos Medios Altos e Ingresos Altos. En este sentido, las economías de ingresos bajos e ingresos medios se pueden clasificar como economías en desarrollo. Sin embargo, los indicadores utilizados para la clasificación no se describen el potencial de los países en crecimiento, de aquí que, la inclusión de un país en uno de los grupos considerados economías en desarrollo no implica que el país esté experimentando un crecimiento de su economía.²¹³

Sin embargo, se considera a los mercados emergentes un grupo especial de países que destaca del resto de los países en desarrollo, presentando las siguientes características²¹⁴:

- Crecimiento del PIB por encima del promedio
- Crecimiento de renta per capita por encima del promedio
- Crecimiento basado en las exportaciones por encima del promedio
- Aumentado grado de industrialización, medido por la contribución del sector secundario al PIB global
- Políticas gubernamentales que promueven la industrialización de la economía

Por otro lado, una mayor delimitación de los mercados emergentes se puede llevar a cabo. Esta definición describe los mercados emergentes a través del *alto crecimiento económico* y la *presencia de las políticas gubernamentales a favor de la liberalización*

²¹³ Cf. The World Bank (4. June 2009), Country Classification, www.worldbank.org

²¹⁴ Cf. Striezel, M. (2005), p. 14

económica y la adopción de un sistema de libre mercado.²¹⁵ Además, los mercados emergentes también pueden ser descritos como los países que presentan un crecimiento de su PIB, y, al mismo tiempo, han iniciado un proceso de reformas con las que el Gobierno tiene previsto resolver las cuestiones más urgentes de los países.²¹⁶

II. Los Países BRIC

El acrónimo BRIC se presentó en primer lugar en 2001, por Jim O'Neill, economista jefe de Goldman Sachs. Se compone de las letras iniciales de los cuatro mercados emergentes más prometedores: Brasil, Rusia, India y China. Los mercados de valores de esos países rindieron muy bien, incrementando sustancialmente su valor en los últimos años. El notable crecimiento de las economías de los países BRIC superó las proyecciones de los creadores de este acrónimo. Si bien en las previsiones del PIB agregado de los países BRIC se proyectó que alcance el 10% del PIB mundial a finales de esta década, su PIB combinado en realidad representan el 15% del PIB mundial a finales del 2007.²¹⁷

La economía que experimentó una expansión muy notable en los últimos años es China. El PIB real aumentó en un promedio de 9,6% de 1978 a 2004.²¹⁸ India se convirtió en una de las economías de más rápido crecimiento en la última década integrándose con la economía mundial, presentando tasas de crecimiento que alcanzaban un 9% en los últimos cuatro años.²¹⁹ La economía de Rusia creció en la última década un promedio de 6,8% hasta el 2007.²²⁰ De los países BRIC, Brasil fue el país que no fue capaz de impresionar a través de los resultados económicos en el pasado, sin embargo, esto ha cambiado en los últimos años.²²¹

III. Ambiente de Competencia en Mercados Emergentes

Desde que los gobiernos de mercados emergentes han abierto sus economías se creía que las multinacionales extranjeras acabarían con los competidores locales. Sin embargo, este

²¹⁵ Cf. Hoskisson, R./Eden, L./Lau, C./Wright, M. (2000), p.249

²¹⁶ Cf. Cavusgil, S./Ghauri, P, Agarwal, M. (2002), p.4

²¹⁷ Cf. Goldman Sachs (4. June 2009), BRICs and Beyond, www2.goldmansachs.com, p.5

²¹⁸ Cf. Goldman Sachs (4. June 2009), BRICs and Beyond, www2.goldmansachs.com, p.47

²¹⁹ Cf. Auswertiges Amt (5. June 2009), Länderinformationen-Indien, www.auswaertiges-amt.de

²²⁰ Cf. Goldman Sachs (4. June 2009), BRICs and Beyond, www2.goldmansachs.com, p.29

²²¹ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Brasilien – Ein Riese Erwacht, www.handelsblatt.com

no ha sido el caso. Las empresas locales han sido capaces de competir con éxito contra las MNC, e incluso han sido capaces de vencerlas en su propio negocio.²²²

La particularidad de competir en los mercados emergentes es que no pueden ser solo considerados países subdesarrollados que se transformarán en economías avanzadas. Los mercados emergentes son diferentes y, en algunos aspectos podrían ser más avanzados que los países desarrollados. Por ejemplo, la infraestructura de telecomunicaciones de China está más avanzada que en determinadas regiones de los EE.UU Sin embargo, estos aspectos no son congruentes con los salarios y las condiciones de vida del Pueblo de China, y son muy contradictorias. Además, las empresas multinacionales de los países avanzados no entienden estas diferencias y subestiman las condiciones en los mercados emergentes. Donde las empresas multinacionales fallan, las empresas locales triunfan: Estas empresas utilizan estas peculiaridades a su favor, adaptando productos y modelos de negocio para las necesidades y circunstancias locales, respectivamente.²²³

Además, los locales establecidos desarrollan modelos de negocio para superar con éxito los obstáculos específicos a su país. Cuestiones que no permiten que un modelo de negocio trabaje de forma tradicional puede incluir deficientes canales de distribución, hábitos de compra de los clientes y así sucesivamente. Por ejemplo, este es el caso de los minoristas de electrónica en América del Sur. Estas empresas tienen que integrar el negocio bancario paralelo a sus actividades de venta al por menor. Los clientes en esos países no tienen el poder adquisitivo necesario para pagar la compra de estos productos electrónicos, y no califican para préstamos en los bancos tradicionales. Por lo tanto, los minoristas de electrónica añaden servicios financieros a su modelo de negocio para ofrecer préstamos a sus clientes y aumentar sus ventas.²²⁴

Además, los competidores locales exitosos utilizan las últimas tecnologías, además de la experiencia de su país. Estas empresas tienen acceso a las últimas tecnologías y las utilizan con la intención de mejorar sus procesos de negocio, haciéndolas más competitivas frente a las multinacionales que subestiman la demanda del mercado de productos de calidad.²²⁵

Además, las empresas de mercados emergentes también puede tener éxito fuera de su territorio, incluso en las industrias con conocimiento intensivo. Un ejemplo de la industria aeronáutica es la fabricante de aviones regionales brasileña Embraer. Esta empresa es capaz de competir internacionalmente y es el cuarto jugador más grande en este sector, por detrás

²²² Cf. Bhattacharya, A.K./Michael, D.C, (2008), p. 33

²²³ Cf. Bhattacharya, A.K./Michael, D.C, (2008), p. 34

²²⁴ Cf. Bhattacharya, A.K./Michael, D.C, (2008), p. 37

²²⁵ Cf. Bhattacharya, A.K./Michael, D.C, (2008), p. 39

de Airbus, Boeing y Bombardier. Esta empresa lleva a cabo una estrategia de atención para operar y servir los nichos de mercado de los pequeños aviones regionales y jets privados.²²⁶

IV. El Ambiente de Negocios Brasileño

1. Información General del País

Area [Km ²]:	8.547.404	Población [Mln US\$]:	191,8		
PIB ₂₀₀₈ [Bln US\$]:	1.572,84	PIB _{per capita 2008} [US\$]:	8.197,43		
	2004	2005	2006	2007	2008
Crecimiento PIB	5,7%	3,2%	4,0%	5,7%	5,1%
Inflación	6,6%	6,9%	4,2%	3,6%	5,7%

Tabla 6: Cifras Económicas Generales

Fuente: Ilustración Propia, Base de Datos de las Perspectivas Económicas Mundiales del FMI, Abril 2009

Brasil es la mayor economía de América Latina, y su economía ha estado muy bien desde el año 2002. Brasil ha sido capaz de utilizar los recientes precios elevados de los productos básicos para estabilizar la economía.²²⁷ La Tabla 6 se presenta datos económicos generales de Brasil y el desarrollo del PIB desde 2004.

El Gobierno del Brasil puso en marcha un programa de aceleración del crecimiento económico en 2007, Programa de Aceleração do Crescimento – PAC. Este programa incluye inversiones en infraestructura logística, infraestructura de energía renovables y no renovables y gastos sociales que permitan un crecimiento sostenible futuros.²²⁸

Brasil es parte del MERCOSUR, el acuerdo comercial regional entre Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay. Es el objetivo de este acuerdo crear un mercado interno con el fin de mejorar el desarrollo económico y social entre los países miembros.²²⁹

²²⁶ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Der Herr der Flieger, www.handelsblatt.com

²²⁷ Cf. Business Week (16. June 2009), Brazil Goes Investment-Grade, www.businessweek.com

²²⁸ Cf. Governo Federal do Brasil (20. June 2009), Conheça o PAC, www.brasil.gov.br

²²⁹ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Mercosur, www.handelsblatt.com

2. Estructura Política y Transparencia

Brasil presenta un sistema de democracia que ha sido capaz de proporcionar estabilidad al país en los últimos años.²³⁰ La infraestructura brasileña, tales como transporte, energía y telecomunicaciones, así como el sistema bancario se ha privatizado desde 1990. La orientación del Gobierno del Brasil ha sido hacia la desregulación económica y la apertura, a pesar de que interfiere en la economía en cierta medida.²³¹ Sin embargo, los niveles de la burocracia son generalmente muy altos.²³²

Los extranjeros pueden establecer filiales en Brasil. Además, los extranjeros pueden adquirir participación de capital en las empresas brasileñas. Ha habido una evolución positiva en los últimos años en este aspecto. Del mismo modo, las normas que prohíben a los extranjeros adquirir las empresas locales se han aclarado y no representan un obstáculo. Sin embargo, es muy recomendable llevar a cabo una diligencia debida, porque la empresa adquirida puede tener deudas fiscales o de otras cargas que se pueden reconocer muy tarde. Además, no hay limitaciones en cuanto a la transferencia de capital desde y hacia Brasil, y la transferencia de los beneficios está sujeto a las limitaciones reglamentarias. Por último, las formas de las entidades jurídicas son muy similares a las entidades comerciales que existen en Alemania.²³³

3. Industrias en Crecimiento

Se han registrado tendencias de algunas industrias hacia el crecimiento. De estas tendencias pueden surgir oportunidades para las empresas que ofrecen productos o servicios y que son proveedores de esas industrias. *La industria de equipos médicos* ha experimentado un importante crecimiento debido al creciente número de personas que son capaces de pagar el seguro de salud. Hay una alta demanda general de equipos médicos y servicios médicos. Las perspectivas de las condiciones en esa industria en Brasil está atrayendo a jugadores alemanes para entrar en el mercado.²³⁴ Además, la información y las industrias de telecomunicaciones han sido también un buen rendimiento en los últimos años junto con las industrias avanzadas como la tecnología de seguridad electrónica. La industria de máquinas industriales y la industria química han realizado moderadamente en comparación con años anteriores. La industria farmacéutica, sin embargo, está obteniendo buenos resultados. La industria automotriz lo hizo muy bien en 2008, superior al establecido en los mercados europeos como Francia, Italia o Gran

²³⁰ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Brasilien – Ein Riese Erwacht, www.handelsblatt.com

²³¹ Cf. Bertram, H-B, (2000), p. 12

²³² Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Stefan Schmiersal: Ein Wachstumsprophet in Brasilien, www.handelsblatt.com

²³³ Cf. Holweg, H., (2000), p. 103ff.

²³⁴ Cf. Handelsblatt (10. July 2009), Brasiliens blühender Gesundheitsmarkt, www.handelsblatt.com

Bretaña. Además, las *industrias de informática y telecomunicaciones* han tenido también un buen rendimiento en los últimos años junto con las industrias avanzadas como la tecnología de seguridad electrónica. La *industria de máquinas industriales* y la *industria química* han tenido un rendimiento moderado en comparación con años anteriores. La industria farmacéutica, sin embargo, está obteniendo buenos resultados.²³⁵ La industria automotriz lo hizo muy bien en 2008, excediendo a mercados europeos establecido como Francia, Italia o Gran Bretaña. Brasil subió a ser el quinto mercado para la industria del automóvil en todo el mundo. La *industria de la ingeniería eléctrica* obtuvo buenos resultados en los segmentos de automatización industrial, equipos industriales y la producción de energía.²³⁶ Brasil se esfuerza por desarrollar la industria electrónica, a la cual dan una importancia estratégica debido a las altas importaciones de electrónicos. Esta es una buena oportunidad para PYMES alemanes para acceder a nichos de mercado proveyendo de conocimientos intensivos en productos y servicios.²³⁷

4. Consumo

Los años de aumento de ingresos de exportación de productos básicos desarrolló y fortaleció a los grupos sociales en Brasil, además de la clase media. Adicionalmente, nuevos grupos de consumidores se han creado. Las clases trabajadoras con los salarios más bajos en el Brasil tienen más ingresos disponibles en comparación con grupos similares en otros mercados emergentes.²³⁸ Baja en el desempleo y el aumento de los ingresos combinados con accesible créditos al consumo contribuyeron a la demanda en el mercado interno.²³⁹

5. Mercado Laboral

En Brasil hay talento de gerencia disponible. Los conocimientos de idioma Inglés varían entre los individuos. Los gerentes locales están lo suficiente calificados para ocupar puestos superiores.²⁴⁰ Jóvenes profesionales de Brasil tienden a tener más experiencia práctica en

²³⁵ Cf. Germany Trade & Invest (7.June 2009), Chancen in der Krise nutzen - Konjunkturprogramme weltweit, www.gtai.de

²³⁶ Cf. Germany Trade & Invest (7.June 2009), Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/2009, www.gtai.de

²³⁷ Cf. Germany Trade & Invest (20.June 2009), Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/2009, www.gtai.de

²³⁸ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Brasilien – Eine Unterschätzte Macht, www.handelsblatt.com

²³⁹ Cf. Germany Trade & Invest (7. June 2009), Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/09, www.gtai.de

²⁴⁰ Cf Khanna, T. et al. (2005), p. 23

relación con los profesionales alemanes porque entrar en el mercado de trabajo mucho antes. Además, tienden a tener habilidades innovadores y creativas para resolver problemas.²⁴¹ Sin embargo, con frecuencia se ubica a personas inadecuadas en posiciones ejecutivas en la fase inicial de las empresas, lo que puede crear problemas de comunicación debido a los aspectos culturales.²⁴²

6. Logística

Conceptos de Logística Avanzada aplicados en los países desarrollados se utilizan en Brasil. Especialmente la industria del automóvil utiliza JIT, aunque limitada a algunos elementos. Un aspecto importante a considerar es la posible pérdida de bienes a través del robo. Valiosas mercancías son transportadas con escoltas. Las calles y carreteras se encuentran en relativa buena forma, sin embargo, la lluvia puede rápidamente hacer que sea imposible utilizar las calles. El sistema de transporte ferroviario no ha mejorado proporcionalmente a las inversiones que se han hecho recientemente. Sin embargo, se están proyectando mejoras para los años siguientes, haciendo del transporte ferroviario el principal método de transporte.²⁴³ De la PAC, 32 millones de euros van a ser invertidos en carreteras, ferrocarriles, aeropuertos y terminales portuarias.²⁴⁴

V. América Latina y el Brasil a la Luz de la Crisis Global 2008/2009

Se espera que los mercados emergentes en América Latina hagan frente a los efectos de la actual crisis mundial de una manera mejor. A la luz de la crisis mundial 2008/2009, las proyecciones predicen la atenuación del rendimiento de la economía global. Ya que las economías avanzadas como las de EE.UU., Europa y Japón se reducirán considerablemente, las economías latinoamericanas absorberán los impactos de la crisis también. Además, los efectos de la desaceleración de la economía de EE.UU. afectará a todos los países de la región de diferentes maneras. Además, la baja de los precios de productos básicos, baja de la demanda externa, la disminución de los flujos de capital, así como la baja de remesas de los emigrantes tienen en conjunto considerables

²⁴¹ Cf. Hagedorn, A. (2001), p. 50

²⁴² Cf. Handelsblatt (16. June 2009), Stefan Schmearsal: Deutscher Wachstumsprophet in Brasilien, www.handelsblatt.com

²⁴³ Cf. Brandes, T. et al. (2001), p. 94f.

²⁴⁴ Cf. Germany Trade & Invest (7.June 2009), Chancen in der Krise nutzen - Konjunkturprogramme weltweit, www.gtai.de

impactos negativos en las economías de América Latina. Sin embargo, la reacción mejorada de esas economías se debe al reciente alto nivel de los precios de los productos básicos en los últimos años. Su situación financiera mejoró a través de la balanza comercial positiva y una mejor situación del presupuesto público. Además, las medidas para neutralizar los posibles efectos de la crisis mundial se han contrarrestado con éxito hasta la fecha mediante el fortalecimiento de sus tipos de cambio, dando a las instituciones financieras el acceso a las ayudas financieras y dar créditos para industrias específicas.²⁴⁵

En el pasado Brasil ha sido considerado como muy susceptible a las crisis económicas que tienen lugar en otros países o regiones del mundo. Sin embargo, esto no ha sido el caso en la última crisis. Desde el recientemente elevado nivel de precios de los productos básicos impulsado por la demanda china de soja y el hierro, el Brasil fue capaz de duplicar sus ingresos de exportación y fortalecer su economía.²⁴⁶ Sin embargo, la economía brasileña ha sido capaz de ser más independientes de sus exportaciones, que han sido sustituidos por la inversión y el consumo. A destacar es el mercado interno de consumo, que representaron hasta un 60% del PIB en el 2008.²⁴⁷

El Gobierno del Brasil reaccionó a la crisis mundial mediante la reducción de las exigencias del capital mínimo de reservas de los bancos privados en el Banco Central de Brasil. Esta medida bombeó 31 billones de euros en el mercado, apoyando a estas instituciones financieras. Además, el banco central de Brasil redujo su principal tasa SELIC a 10,25%²⁴⁸, a fin de permitir suficiente liquidez al mercado monetario. El alto nivel de su principal tasa otorga el banco central brasileño un margen de acción para abastecer el mercado con la liquidez en el futuro a través de nuevos recortes, que los mercados financieros están esperando que ocurra durante 2009.²⁴⁹ Además, el consumo fue motivada a través de reducciones de impuestos e incentivos especiales se dieron sobre los impuestos sobre las compras de coches. Estos se redujeron con el fin de apoyar a la industria del automóvil. Estos han tenido impacto positivo en las ventas de automóviles y vehículos comerciales ligeros. Adicionalmente, la industria de la construcción, la cual representa una gran número de personas empleadas, es apoyada

²⁴⁵ Cf. Deutsche Bank Research (6. June 2009), Lateinamerika: Besser gewappnet für die derzeitige Krise, www.dbresearch.de

²⁴⁶ Cf. Handelsblatt (4. June 2009), Brasilien – Ein Riese Erwacht, www.handelsblatt.com

²⁴⁷ Cf. Germany Trade & Invest (7. June 2009), Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/09, www.gtai.de

²⁴⁸ Cf. Taxa SELIC: Sistema Especial de Liquidação e de Custódia Cf. Banco Central do Brasil, (7. June 2009), Homepage, www.bcb.gov.br

²⁴⁹ Cf. Germany Trade & Invest (7. June 2009), Chancen in der Krise nutzen - Konjunkturprogramme weltweit, www.gtai.de

por el gobierno a través de los créditos designados específicamente a la construcción y al desarrollo de proyectos de viviendas sociales.²⁵⁰

²⁵⁰ Cf. Germany Trade & Invest (7.June 2009), Chancen in der Krise nutzen - Konjunkturprogramme weltweit, www.gtai.de

Capítulo 3:

Dimensiones Teóricas y Aplicadas de la Estrategia Internacional

A. Dimensiones de la Estrategia Internacional

Estrategias de internacionalización representa el patrón de selección de las posibles alternativas que una empresa tiene en un entorno internacional. Estas alternativas abarcan posibles configuraciones de las estructuras y los procesos dentro de la organización, así como la formulación y ajuste de la relación que la empresa establece con su entorno.¹

Las ventajas competitivas se derivan de la interacción de los bloques de recursos que la empresa posee. Por lo tanto, es responsabilidad de la empresa comprender estas interacciones cuando decida transferir las actividades de generación de valor y sus respectivos recursos en el extranjero. De este modo, las empresas pueden destruir su ventaja competitiva mediante el cambio del paquete de recursos. Además, utilizando los recursos que otorgan las ventajas competitivas en el país de origen podría no tener el mismo resultado en un mercado extranjero. En consecuencia, los recursos que otorgan una ventaja competitiva en el extranjero podría no hacerlo en el país de origen.²

Además, una estrategia de internacionalización incluye aspectos como las estrategias competitivas, la definición del ámbito geográfico, la selección de los modos de entrada en el mercado y las estrategias de desarrollo de mercado y la aplicación general de un concepto de gestión a través de estrategias funcionales en las actividades internacionales.³

Las decisiones estratégicas, que la gerencia de una empresa debe tomar durante la formulación del proceso de internacionalización, también pueden ser identificadas como dimensiones de la estrategia de internacionalización.⁴ Las características de la Estrategia Internacional pueden dividirse en cinco dimensiones para su análisis, y se ilustran a continuación: *las estrategias del mercado objetivo, estrategias de temporización, la entrada en el mercado y las estrategias de desarrollo, estrategias de asignación y*

¹ Cf. Macharzina, K. (1999), p. 689

² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.810

³ Cf. Perlitz, M. (2000), p. 63f.

⁴ Cf. Macharzina, K. (1999), p. 689

estrategias de coordinación. Debido estas dimensiones se superponen e interactúan unos con otros, un movimiento de internacionalización estratégica específica y pueden incluir e implicar múltiples dimensiones. Por ejemplo, el hecho de que una empresa establece un centro de producción en un país extranjero específico implica la selección del modo de entrada a través de la cual se desarrollará el mercado. El mercado objetivo refleja el criterio que lleva a elegir el país. El momento de entrada y el desarrollo de nuevos mercados es también parte de la estrategia global. A través del nuevo centro de producción, la estrategia de asignación se representa reflejando la transferencia de las actividades primarias en el país de destino. Por último, los esfuerzos de la filial en el país de destino tienen que ser coordinado con la sociedad matriz, así como otras operaciones en los países limítrofes.⁵

Target Market Strategies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basic market presence strategies ▪ Compensation oriented market presence strategies ▪ Attractiveness oriented market presence strategies ▪ Geographic market presence strategies
Timing strategies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Country-specific timing-strategies <ul style="list-style-type: none"> – Pioneer strategy – Follower strategy ▪ Multinational timing strategies <ul style="list-style-type: none"> – Waterfall strategy – Sprinkler strategy – Waterfall sprinkler strategy
Market entry and development strategies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Export ▪ Licensing ▪ Franchising ▪ Joint ventures ▪ Local branches ▪ Local subsidiary
Allocation strategies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Configuration <ul style="list-style-type: none"> – Centralization – Decentralization ▪ Marketing mix strategy <ul style="list-style-type: none"> – Standardization strategy – Adaptation strategy
Coordination strategies	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structural instruments ▪ Technocratic instruments ▪ Person oriented instruments

Fig. 13: Dimensiones de la estrategia internacional

Fuente: Ilustración Propia, basada en Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.1031, Strietzel, M (2005), p.72

⁵ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.801ff.

I. Estrategias del Mercado Objetivo

Las estrategias de mercado objetivo dictan la cantidad de países en que una empresa va a estar activa, así como el alcance geográfico en que una empresa esparcirá sus operaciones. Como se ilustra abajo, estos pueden agruparse en *las estrategias de presencia en el mercado básico, estrategias de presencia en el mercado orientadas a la compensación, estrategias de presencia en el mercado orientadas al atractivo y las estrategias de presencia en el mercado geográfico*.⁶

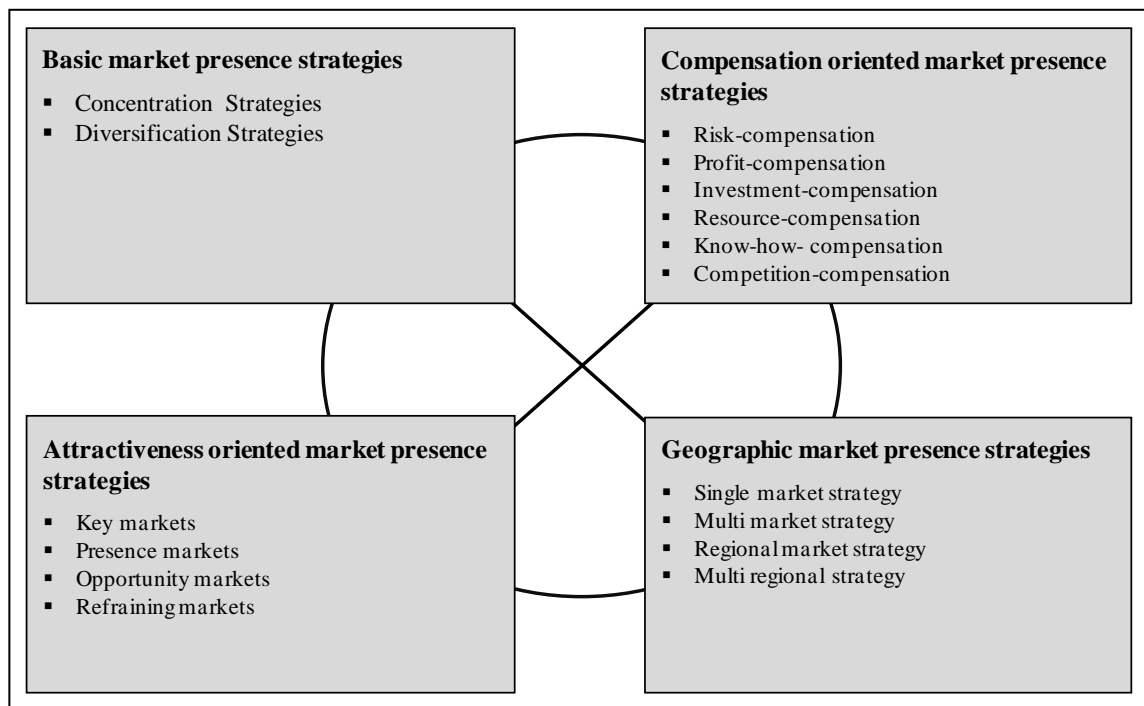


Fig. 14: Estrategias del Mercado Objetivo

Fuente: Ilustración Propia, basada en Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p. 913

Estas estrategias no son mutuamente excluyentes y una empresa puede formular todas las estrategias al mismo tiempo.⁷ Además, los factores internos y externos de la empresa determinarán la elección de los mercados internacionales.⁸

- *Las estrategias básicas de mercado* consisten en dos enfoques al elegir la presencia en el mercado internacional, que son las *estrategias de concentración* y las *estrategias de diversificación*. La estrategia de concentración consiste en el desarrollo de unos pocos, los mercados internacionales elegidos cuidadosamente, concentrando la asignación de

⁶ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.912f.

⁷ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.919

⁸ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 245

recursos dentro de este grupo de mercados. Las estrategias de diversificación representan una entrada en el mercado casi simultánea en varios países, donde se distribuyen los recursos de la empresa.⁹

- *Las estrategias de presencia en el mercado orientadas a la compensación* recalcan el hecho de que el atractivo económico de un mercado único no es el único criterio a considerar en la definición de una estrategia para el mercado objetivo. Además, la interacción entre los mercados ubicados en diferentes países ganan importancia. Seis criterios básicos pueden ser seleccionados:¹⁰
 - Riesgo de compensación: Se logra a través de la combinación de países de alto y bajo riesgo, por ejemplo, con respecto a los riesgos políticos y económicos.
 - Beneficio de compensación: Combinación de mercados desarrollados que generan beneficios con mercados improductivos que aún deben desarrollarse.
 - Inversiones de compensación: La combinación de mercados establecidos que generan flujo de caja con mercados en desarrollo consumidores de flujo.
 - Recursos de compensación: Combinación de países con recursos vinculante y países con características de menor exigencia de recursos
 - Compensación del saber hacer: Combinación de países que son fuentes de conocimiento para absorber conocimiento.
 - Compensación de competencia: Combinación de mercados de competencia intensiva con mercados con menor intensidad de competencia.
- *Estrategias de presencia en el mercado orientadas al atractivo* representan estrategias de las decisiones de una empresa hacia un país específico basado en los cálculos económicos, donde el atractivo del país es representado por diversos factores. Así pues, el atractivo depende de los criterios con que las empresas evalúan de manera diferente su importancia.¹¹ Por ejemplo, estos aspectos incluyen *el volumen del mercado, el crecimiento potencial del mercado, el nivel de precios asequibles, estructura de clientes, cuestiones de costos, el acceso a los recursos*, así como la *infraestructura*.¹² Además, los países pueden agruparse en cuatro categorías por su atractivo e importancia para la empresa:¹³ *Los mercados clave*, que son los mercados que tienen importancia crítica para la empresa por su papel clave en el éxito de las actividades, *los*

⁹ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.912f.

¹⁰ Cf. Hünerberg, R. (1994), p. 111

¹¹ Cf. Strietzel, M. (2005), p. 75

¹² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.920.; Stahr, G. (1993), p. 31ff.

¹³ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.916f

mercados de presencia, que son los mercados que son importantes para la organización, por lo tanto, la empresa tiene que estar presente; *Los mercados de oportunidad* se refieren a los mercados en los que una empresa puede tener actividades empresariales intermitentes; *los mercados de abstención*, que son los países donde la compañía está ausente, ya que no contribuyen a, o amenazan el éxito internacional de la empresa.

- *Las estrategias de presencia en el mercado geográfico* ilustran el alcance geográfico de una empresa internacional. La empresa puede operar en un solo mercado externo, a raíz de una estrategia de mercado único. Una empresa puede tener actividades comerciales en varios mercados extranjeros que no necesariamente pertenecen a la misma región, siguiendo así, una estrategia de mercados múltiples. *Una estrategia para el mercado regional* representa los esfuerzos internacionales de una empresa en los países de una región en particular, o de algunos grupos de países en particular. La participación simultánea en varios países de diversas regiones describe *una estrategia multiregional*. Por último, *una estrategia global*, cuando una empresa intenta estar activa en todos los países del mundo.¹⁴ Las decisiones relativas a una estrategia de presencia en el mercado geográfico será dictada por factores externos, así como factores internos. Las características de una industria particular, determinaran su alcance global. Por ejemplo, si la demanda de un producto es homogénea en las diferentes regiones del mundo y se pueden alcanzar las economías de escala, es razonable aplicar esa estrategia. En mercados en los que se exige un producto de un país específico, una presencia mundial puede que no necesariamente represente una ventaja competitiva.¹⁵

II. Estrategias de Sincronización

Las estrategias de sincronización pueden ser consideradas estrategias que definen el momento cuando se va a penetrar en el mercado de un país extranjero específico, y las estrategias que definen la participación simultánea de varios mercados en diferentes países. Por lo tanto, estas estrategias se pueden considerar:¹⁶

- Estrategias de sincronización de país específico
- Estrategias de sincronización multinacionales

Las Estrategias de sincronización de país específico describen las estrategias de entrada de mercado en un mercado concreto y abarcan tres estrategias que difieren en el tiempo con

¹⁴ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.916f

¹⁵ Cf. Stritzel, M. (2005), p. 74

¹⁶ Cf. Meffert, H./Pues, C. (1997), p.255ff.

respecto a posibles competidores internacionales en la entrada al mercado de una empresa. Estas estrategias son "*pioneros*", "*seguidor temprano*" y "*seguidor tardío*".¹⁷

- Una estrategia de Pionero describe la entrada en un mercado como la primera empresa extranjera en entrar al mercado que ofrece un producto específico. Esta estrategia sólo se aplica a las compañías internacionales extranjeras en competencia que entran en mercados establecidos ya que las empresas locales ya están presentes en el mercado interno.¹⁸ Sin embargo, hay casos en que las empresas extranjeras pueden ser más rápido que los competidores extranjeros y locales, al mismo tiempo en el mercado del país receptor. Este es el caso de los mercados recientemente desarrollados o de productos innovadores que se están introduciendo en un mercado.¹⁹ La ventaja de la estrategia de Pionero se encuentra en las posibles barreras de entrada que las empresas pueden construir vinculando clientes, proveedores o posibles distribuidores de la empresa.²⁰ Desventajas de la estrategia de pioneros son los altos costos y los riesgos de fracaso que implica la entrada en un mercado inexplorado. Además, se puede ser ignorar los problemas, debido a la inexperiencia de las nuevas condiciones del mercado o debido a la sobreestimación de la capacidad de atracción del mercado. Y, los efectos polizón donde las empresas se benefician de las inversiones tempranas de la pionera.²¹
- Al aplicar una estrategia de seguidor, ya sea temprano o tardío, una empresa entra en un mercado en el país extranjero donde otro competidor internacional ya está presente. Las ventajas de dicha estrategia son el aprendizaje de los errores de las empresas que han entrado en el mercado antes, así como los ahorros de costos por el hecho de que la empresa está siguiendo los pasos efectuados por un entrante temprano. Además, el verdadero potencial de mercado, así como el entorno político se puede evaluar de mejor manera. Las desventajas incluyen la superación de posibles barreras de entrada creadas por anteriores participantes, así como la creación de relaciones comerciales y el acceso a las redes de empresas. El siguiente participante debe también ponerse al día con la experiencia recogida por un operador tempranero y también compensar las posibles ventajas relacionadas con el tamaño de los pioneros pueden haber adquirido.²²

En las estrategias de sincronización multinacionales una empresa entra en los diversos mercados en los países extranjeros a través del tiempo. Estas estrategias pueden ser diferenciadas por el orden en que una empresa entre los distintos mercados: La empresa

¹⁷ Cf. Remmersbach, K. (1988), p. 50ff.

¹⁸ Cf. Wesnitzer, M. (1993), p. 74f.

¹⁹ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.916f

²⁰ Cf. Wesnitzer, M. (1993), p. 283f.

²¹ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.951f.

²² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.952f.

utiliza una *estrategia de cascada*, si la empresa entra en un mercado de forma secuencial. La empresa utiliza una *estrategia de riego* si se entra en varios países simultáneamente. La empresa también puede optar por una combinación de ambas estrategias que den lugar a una *estrategia de cascada y riego*.²³ La representación visual de estas estrategias se muestra en la ilustración más adelante.

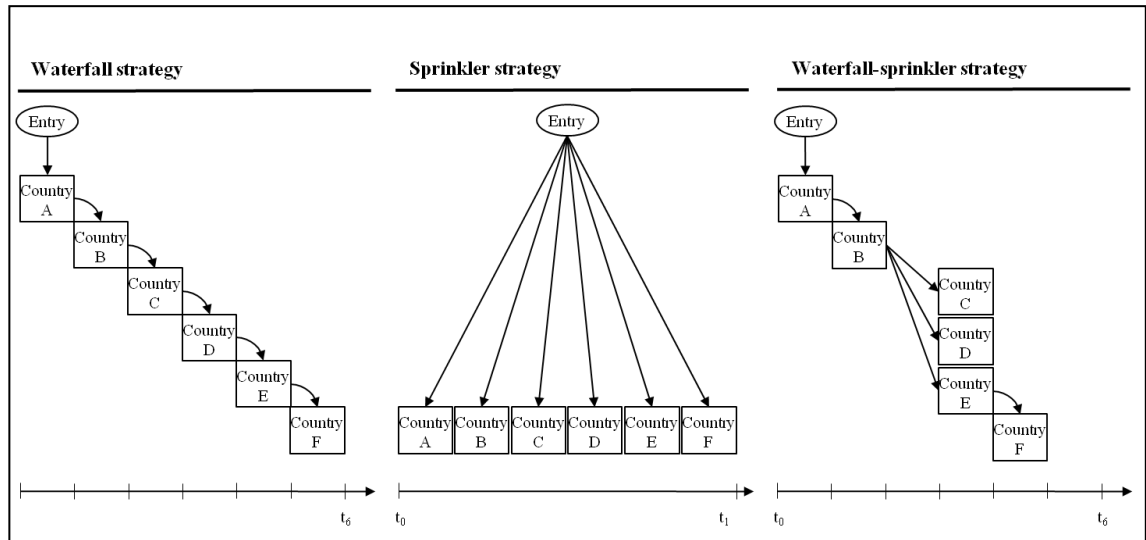


Fig. 15: Estrategias de Sincronización Multinacionales

Fuente: Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.956, p. 959, p. 961, modificado

Siguiendo una *estrategia de cascada* una empresa entra en un nuevo mercado extranjero después de haber desarrollado un mercado anterior. La compañía amplía continuamente sus actividades en varios países a través del tiempo. La secuencia de la entrada en el mercado no está determinada de antemano. Factores internos y externos influyen en la secuencia de entrada en el mercado y la estrategia de las empresas se adapta a los nuevos acontecimientos y las circunstancias. Esta estrategia es congruente con la teoría del aprendizaje de la internacionalización de Johanson / Vahlne, donde las empresas siguen una secuencia de internacionalización del mercado nacional a más mercados con una mayor distancia psíquica. El patrón de internacionalización describe círculos concéntricos. Sin embargo, la distancia psíquica no es el único criterio objetivo que utilizan las empresas para la selección de los países. Otros factores como el tamaño del mercado, el potencial crecimiento del mercado, así como factores políticos y jurídicos son también ponderados en la selección del país.²⁴

Las ventajas de una estrategia de cascada son los menores recursos de gestión y financieros que se vinculan. La demanda de recursos de esta estrategia se desplaza cronológicamente. Además, los mercados a los que se entró en el pasado pueden "financiar" las nuevas

²³ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.955ff.

²⁴ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.955ff.

actividades en otros países. El riesgo de esta estrategia es menor ya que permite a una empresa reaccionar a tiempo cuando las ventas de los productos que se introducen "no despegan" en el mercado, además de la comodidad de poder iniciar la internacionalización con países "más fáciles" con más en común con el país de origen que con países más "difíciles". Además, los ciclos de vida de los productos o tecnologías puede ampliarse a través de los diferentes países. Por otra parte, las desventajas de esta estrategia son los derivados de la lentitud de la entrada en el mercado en nuevos países. En consecuencia, corto ciclos de vida de los productos o tecnologías no pueden ser explotados óptimamente y las nuevas tendencias no se abordan con prontitud. Además, se advierte a los competidores en los mercados potenciales, dándoles tiempo para prepararse para una posible entrada en el mercado.²⁵

La estrategia de riego se caracteriza por la entrada en varios mercados simultáneamente o en un corto marco de tiempo.²⁶ Esta estrategia se adapta al mercado productos con ciclos de vida corto en los diferentes mercados con similares condiciones y exigencias, y, las empresas pueden aprovechar las ventajas de ser de los primeros participantes en los mercados (estrategia pionera) Por último, la presencia simultánea en varios mercados permite a la empresa la más rápida amortización de gastos a fondo perdido, por ejemplo, Costos de I & D. Se puede utilizar efectos de la producción en gran escala de productos para satisfacer la demanda en los distintos países. Por otra parte, esta estrategia une un montón de recursos, ya sean de capital o de gestión. Además, la entrada simultánea a múltiples países requiere más esfuerzos y capacidad de parte de la gestión, la organización y exige mayor nivel de coordinación, por ejemplo la coordinación de las interdependencias entre los mercados de ambos países. Ya que la entrada en el mercado se realiza de forma simultánea no hay aprendizaje de experiencias anteriores, por lo tanto, no hay ninguna posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos durante el proceso de internacionalización. Las características de la idiosincrásica no pueden ser tomadas en cuenta y las posibles adaptaciones necesarias del producto podrían estar ausentes. El riesgo que implica una estrategia de este tipo es muy elevado y el posible fracaso de un individuo o grupo de países debe ser evaluado y explicado previamente.²⁷

En el caso de *estrategia de cascada - riego* una empresa combina elementos tanto de estrategia de cascada y de la estrategia de riego.²⁸ Este patrón de internacionalización podría empezar a aplicar la estrategia de la cascada y entrar en un país que puede servir como un puente estratégico para movimientos futuros. A continuación, se puede entrar a los países

²⁵ Cf. Kreutzer, R. (1989), p. 239f.

²⁶ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.958

²⁷ Cf. Kreutzer, R. (1989), p. 241ff.

²⁸ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.960

del entorno desde la cabeza de puente al mismo tiempo. Posteriormente, de forma similar a la primera etapa, se puede entrar a otro país en otra región que también puede servir como un puente para una mayor captación de mercados adyacentes.²⁹ Las ventajas y desventajas que esta estrategia tiene se derivan de ambas la estrategia de cascada la de riego, pero en un nivel moderado.³⁰ Esta estrategia puede utilizarse cuando un grupo de países presenten similares condiciones para la empresas que componen un grupo, y así, haciéndolo conveniente para la entrada en el mercado de manera simultánea.³¹

III. La entrada en el Mercado y las estrategias de desarrollo

La entrada en el mercado y las estrategias de desarrollo del mercado son alternativas que, una empresa puede escoger para entrar en un mercado. La entrada en el mercado y el desarrollo de mercado son estrategias que una empresa puede elegir formulando su estrategia internacional y puede ser ordenada por diferentes criterios. Un enfoque muy popular en la literatura actual es la sistematización de Meissner / Gerber ilustrado en la Fig. 16 16. Este enfoque ordena importantes modos de entradas y desarrollo del mercado de acuerdo a actividades de capital y gestión realizadas en el país local y en el país de acogida.³²

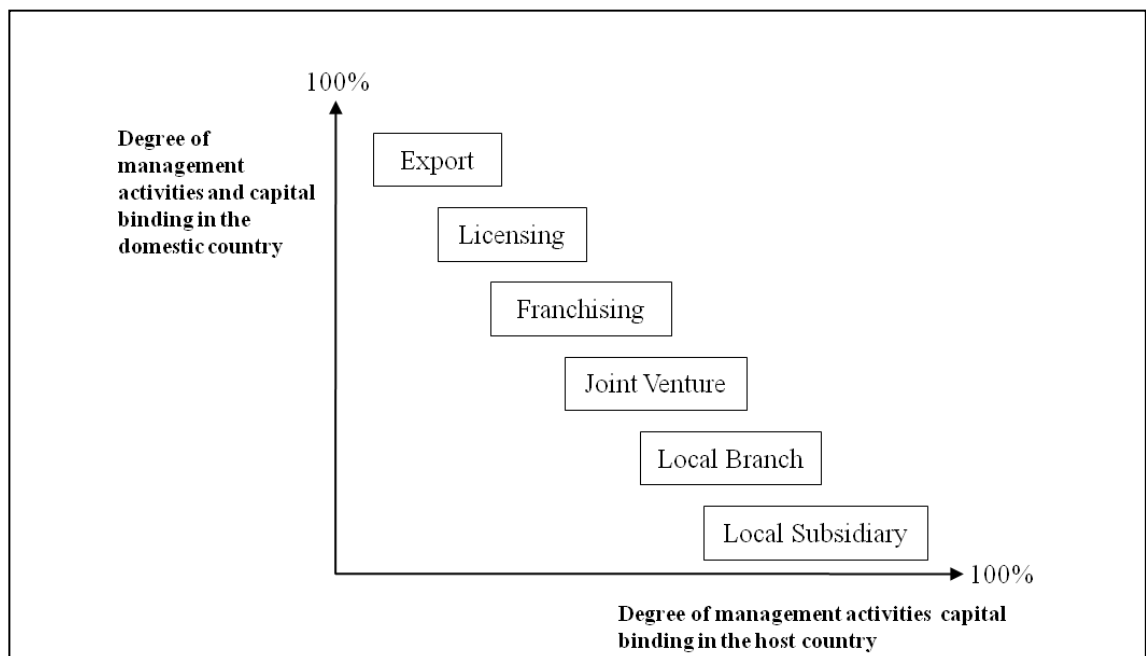


Fig. 16: La entrada en el Mercado y las estrategias de desarrollo

Fuente: Meissner, H. (1995), p. 51, modificada

²⁹ Cf. Strietzel, M. (2005), p. 78

³⁰ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.961

³¹ Cf. Strietzel, M. (2005), p. 78

³² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.814

Este no es el único enfoque que puede ser utilizado para clasificar los diferentes modos de entrada en el mercado. Otros enfoques pueden ser utilizados, pero los criterios a aplicarse pueden superponerse con otros criterios en cierta medida.³³ La Tabla 7 muestra otros criterios que también pueden utilizarse. Hasta cierto punto se puede observar que los criterios utilizados coinciden en el hecho de que todos toman en cuenta el grado de control y dirección de las actividades extranjeras y el nivel de transferencia de recursos al país anfitrión.³⁴

Criterio 1	Criterio 2	Fuente
Grado de actividades gerenciales y obligación de capital en el país doméstico	Grado de actividades gerenciales y obligación de capital en el país anfitrión	Meissner, 1996, p. 51
Inversión de capital en el país de acogida	Grado de esfuerzos de gerencia en el país anfitrión	Wesnitzer, 1993, p. 61
Nivel de control	Demanda de recursos	Müller-Stewens/Lechener 1997, p. 237

Tabla 7: Entrada al Mercado y Clasificación de Criterios de la Estrategia de Desarrollo
Fuente: Meyer, M. (2000), p. 51,

Los modos de entrada en el mercado y de desarrollo no pueden verse como estados estáticos de las actividades internacionales. El modo de desarrollo del mercado puede cambiar con el tiempo, representando un proceso de internacionalización. Durante este proceso, una empresa puede aumentar o disminuir su compromiso en un mercado extranjero. La forma en que una empresa compromete a un mercado puede variar entre dos formas extremas de la interacción internacional, es decir, de la exportación a la creación de una filial propia. Cada paso intermedio representa un incremento en el compromiso de una empresa en un país extranjero. Al mismo tiempo, cada paso representa un mayor riesgo de la empresa y, simultáneamente mayor nivel de recursos que la empresa transfiere al país de destino. Sin embargo, no es obligatorio que una empresa pase a través de cada paso hacia la internacionalización.³⁵ Los modos de entrada en el mercado van a ser abordadas a continuación con ejemplos ilustrativos a través de una cadena de valor simplificada.³⁶

Exportación es el comercio transfronterizo de bienes o servicios. Existen dos tipos de exportación: exportación directa e indirecta. La exportación indirecta se produce cuando los

³³ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p.814

³⁴ Cf. Meyer, M. (2000), p. 153

³⁵ Cf. Dülfer, E./Jöstingmeier, B. (2008), p. 127ff.

³⁶ Cf. Hollensen, S. (2007), p.22

bienes del productor se venden a una empresa nacional, que asume el transporte de las actividades, así como las actividades de comercialización. Durante la exportación indirecta no hay interacción de la empresa productora con el país de destino.³⁷ A través de la exportación directa el productor comercializa sus productos en el país de destino a través de una agencia o distribuidor. Las actividades de comercialización y adquisición de clientes son generalmente asumidas por los agentes o distribuidores en el país de destino. Sin embargo, la empresa extranjera puede aumentar su compromiso asumiendo las actividades de comercialización para vender sus productos en el país de destino.³⁸

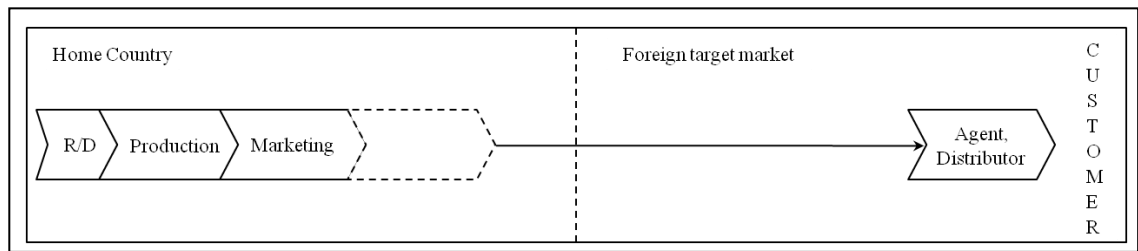


Fig. 17: Modo de Exportación Ejemplar
Fuente: Hollensen, S. (2007), p.312, modificado

El Licenciamiento se produce, cuando a un licenciario se le otorga legalmente el derecho de hacer uso de la propiedad intelectual, que está protegido por patentes, para fines comerciales. La adquisición de estos derechos otorga al licenciario el uso de las invenciones, las patentes y los derechos de patentes, marcas, derechos de autor, el como hacer técnico o gerencial.³⁹ Cuestiones relativas a la concesión de licencias son la falta de control sobre las actividades del titular de la licencia. Además es muy importante para elegir un socio conveniente, que no cause daños a la imagen, debido a cualquier deficiencia de calidad o distribución. Otro aspecto negativo de este modo de entrada es el alto riesgo de difusión del como hacer, especialmente en los países sin sistemas jurídicos fuertes que protejan los derechos de propiedad intelectual.⁴⁰

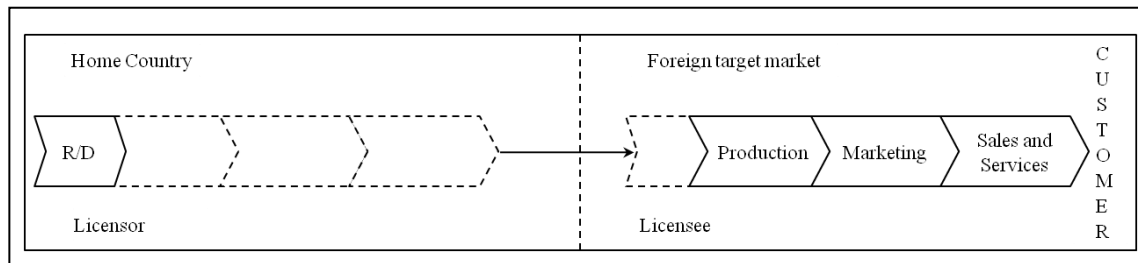


Fig. 18: Modo de Licenciamiento Ejemplar
Fuente: Hollensen, S. (2007), p.331

³⁷ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 176

³⁸ Cf. Hollensen, S. (2007), p.10f.

³⁹ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 181

⁴⁰ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.836f.

El Franquiciamiento es una forma de cooperación vertical entre dos empresas independientes. El franquiciado está obligado contractualmente a adquirir bienes o servicios de un franquiciador. A su vez, el franquiciado tiene el derecho a utilizar el nombre, marca o equipo bajo la especificación concepto de comercialización y de organización de los franquiciadores. Además, el franquiciado debe conceder el franquiciador entre el 1% y el 10% de sus ingresos como regalías.⁴¹

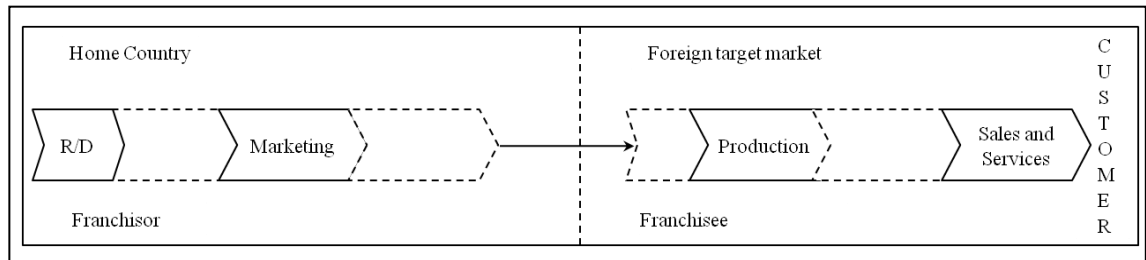


Fig. 19: Modo de Franquiciamiento Ejemplar

Fuente: Hollensen, S. (2007), p.331

Contrato de fabricación es un modo de entrar en el mercado que se refiere a las actividades de compra y producción de la cadena de valor. Aunque, este modo de entrada al mercado no está incluido en el grupo de los modos de entrada al mercado ilustrados más arriba, será elaborado en este momento por su idoneidad como paso previo a un mayor compromiso de mercado a través de otros modos.

En este modo, una empresa contrata a una empresa extranjera en el exterior para transferir las actividades de producción a esta en el extranjero. Los productos finales o componentes de los productos finales son elaborados por contrato de fabricación en este modo de internacionalización. El fabricante tiene que cumplir con las normas establecidas por el arrendatario, salvaguardando las normas de calidad. La empresa contratante, por lo tanto, puede utilizar las ventajas de los costos de producción en países con salarios bajos. Adicionalmente, nuevas inversiones se pueden evitar así que el riesgo que una actividad internacional de este tipo implica es muy limitado.⁴² Por otro lado, hay algunos problemas e inconvenientes, como la calidad y las cuestiones de coordinación con los asociados del contrato de fabricación. Normas de calidad, así como los plazos de entrega podrían no ser satisfechas, esto puede generar aún más problemas en la cadena de valor. Entre otras, la imagen de la empresa puede verse dañada como consecuencia de ello.⁴³

⁴¹ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p. 109

⁴² Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 184

⁴³ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.848

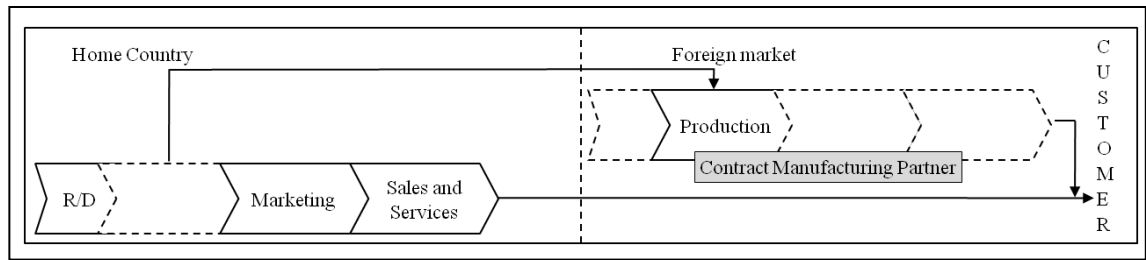


Fig. 20: Contrato de Fabricación Ejemplar
Fuente: Hollensen, S. (2007), p.331

Una *joint venture* es una empresa que se crea con recursos de dos o más empresas. Una *joint venture* es una compañía que se creó con recursos de dos o más compañías. La nueva entidad se maneja con la combinación de recursos financieros, personales, materiales o inmateriales de todos los fundadores de la empresa JV.⁴⁴ Los riesgos, así como los ingresos se reparten entre los socios de la JV observando el acuerdo JV. Cuando una empresa se forma con un socio del país anfitrión, es muy favorable por la ventajosa adquisición de conocimientos de las singularidades locales, aunque no es obligatorio que JVs sean formadas por compañías de distintos países.⁴⁵

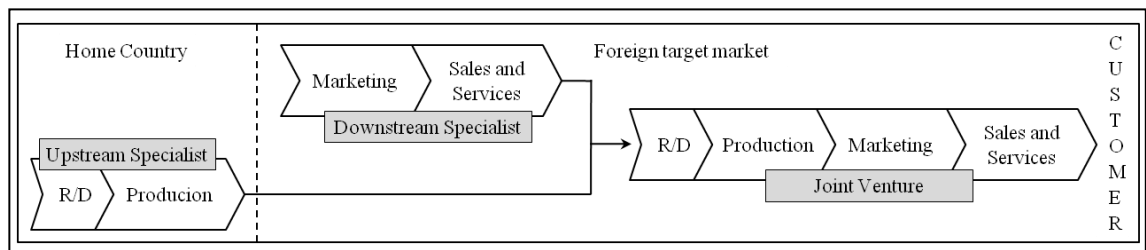


Fig. 21: Joint Venture Ejemplar
Fuente: Ilustración Propia, basada en Hollensen S. (2007), p. 331

Una *filial de propiedad total* es el modo de entrada con el mayor compromiso de mercado.⁴⁶ Las filiales pueden ser diferenciadas por las actividades de la cadena de valor que realizan. Por lo tanto, las actividades que una filial pueden adoptar pueden oscilar entre todas las actividades primarias y secundarias a las actividades individuales de la cadena de valor, es decir, de I & D, adquisición, producción, financiación, así como ventas y servicio. Además, las filiales pueden ser adquiridas, inversiones abandonadas, o de reciente creación, inversión verde.⁴⁷

Una *filial de ventas* en la empresa objetivo puede considerarse una más moderada inversión directa en comparación con un centro de producción propia. Sin embargo, la intensidad de

⁴⁴ Cf. Welge M.K./Holtbrügge D. (2006), p. 117

⁴⁵ Cf. Habedank, C. (2006), p. 42

⁴⁶ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 186

⁴⁷ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.870

la inversión en un mercado extranjero en este modo de entrada depende de la naturaleza del producto o servicio que la sucursal está distribuyendo.⁴⁸

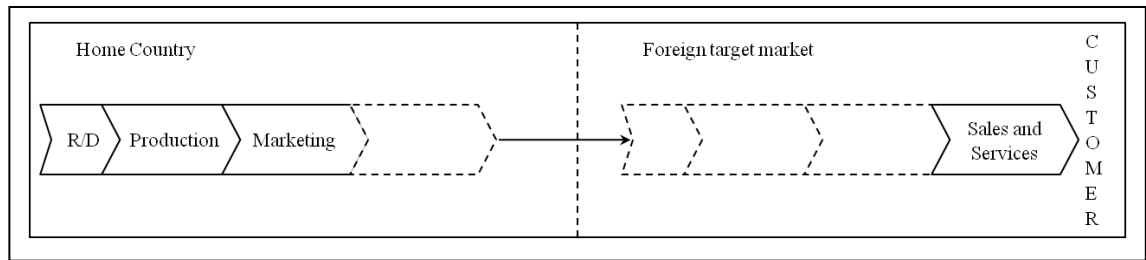


Fig. 22: Subsidiaria de Ventas Ejemplar
Fuente: Hollensen, S. (2007), p.357

Una propiedad de producción en el país de destino es el modo más vinculante de recursos de internacionalización y se puede diferenciar por sus actividades: la producción propia y el ensamblaje de productos finales. La diferencia radica en el hecho de que las fábricas de montaje simplemente juntan los componentes suministrados para llegar a los productos finales. Un centro de producción totalmente realizado puede implicar procesos de fabricación complejos, donde personal altamente calificado y avanzadas máquinas podrían ser necesarios.⁴⁹

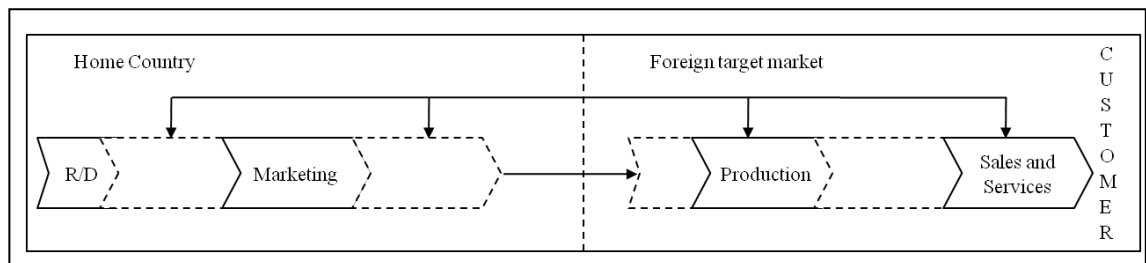


Fig. 23: Subsidiaria de Ventas y Producción Ejemplar
Fuente: Hollensen, S. (2007), p.357

IV. Estrategias de Asignación

Las estrategias de asignación abarcan *estrategias de configuración*, así como las *estrategias de Marketing mix*.⁵⁰ Las primeras abordan las decisiones relativas a la centralización o descentralización de las actividades de la empresa en diferentes países, las últimas abordan

⁴⁸ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 186

⁴⁹ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 186f

⁵⁰ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.962

cuestiones relativas a la normalización o la adaptación de los elementos de la mezcla de marketing en diferentes países.⁵¹

Las estrategias de configuración definen donde las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor se distribuirán en un grupo de países.⁵² La configuración de una empresa puede ir desde centralizada a descentralizada en función del grado de concentración de las actividades de la empresa en el país de origen. Tanto las formas extremas del total de la dispersión de actividades y la concentración total de las actividades son poco frecuentes en prácticas gerenciales. Además, la descentralización total es razonable ya que la transferencia de actividades similares en cada país anfitrión puede llevar a la pérdida de sinergias. Por otra parte, además de la exportación indirecta, cada entrada en el mercado y la estrategia de desarrollo implica una transferencia de una parte de las actividades generadoras de valor en el país de destino.⁵³ Las ventajas competitivas que se derivan de actividades tardías, tales como los costos y la ventaja de diferenciación, son altamente dependientes de las condiciones específicas presentes en el país de acogida, por lo tanto, haciendo favorable localizar las actividades tardías, por ejemplo, marketing, ventas, logística de salida y de servicios, cerca del cliente. Actividades preliminares, como la logística de entrada, y la producción, así como las actividades secundarias son menos dependientes de la ubicación del cliente.⁵⁴

- *Una estrategia de centralización* es adecuado para lograr economías de escala y de paso para el uso más eficiente de los recursos. Especialmente las empresas con recursos limitados pueden alcanzar "masa crítica" por actividades de recursos intensivas, como I & D, que se vuelven más viables a través de la centralización. Adicionalmente, la organización y los procesos dentro de la organización son más simples, lo que permite una dirección más fácil de las actividades generales, a través de caminos de comunicación y distancia geográfica más corta. En general, el uso más eficiente de los recursos debido a la centralización puede ser favorable para las empresas de menor tamaño.⁵⁵
- *Una estrategia de descentralización* permite el acceso a recursos escasos, como el personal calificado, materias primas o el capital de riesgo. Ventajas de ubicación específicas pueden ser explotados en los mercados de importancia estratégica (Mercados Líderes), desde donde las empresas pueden aprovechar las fuentes de información, el conocimiento y la innovación. Los beneficios pueden ser incautados de

⁵¹ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.973

⁵² Cf. Perlitz, M. (2005), p. 130

⁵³ Cf. Stritzel, M. (2005), p. 98

⁵⁴ Cf. Porter, M. (1989), p. 25f.

⁵⁵ Cf. Schmid, S. (2000), p. 2ff. cited in Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.966f.

la combinación de recursos complementarios, competencias y habilidades de diferentes países para impulsar los procesos de innovación. Además, las diferencias en el costo de los factores de producción, costos utilizados por ejemplo, menores costos de mano de obra. Por último, las condiciones generales en el país de acogida pueden mejorarse beneficiándose de una mayor aceptación en el país nacional. Además una adaptación aumentada hacia el mercado local, los reglamentos prohibitivos, es decir, los requisitos de contenido local, pueden ser evitados.⁵⁶

Estrategias de "marketing mix" ilustran el grado en que las herramientas del marketing mix, es decir, producto, precio, lugar, promoción, tienen que adaptarse a el país de destino. Las empresas pueden ir en la dirección de la normalización del marketing mix, usando un marketing mix similar al aplicado en el país de origen en un país de destino o en un grupo de países. El enfoque opuesto consiste en utilizar una mezcla de marketing para cada país o grupo de países que es diferente de la utilizada en el país de origen, ajustando las condiciones en el país de destino.⁵⁷ Estas estrategias, sin embargo, no son mutuamente excluyentes. En realidad hay grados de estandarización o de adaptación, mientras que los diferentes aspectos contenidos en cada una herramienta de marketing muestran diferentes niveles de la normalización potencial.⁵⁸ La necesidad del ajuste de la mezcla de marketing a las condiciones en el país de destino será determinado por la forma en que el grupo de consumidores se ha estructurado en el país de destino. Aspectos como los hábitos de consumo, el diseño de productos y envases, la sensibilidad de precios, marcas y peculiaridades de distribución desempeñan un papel importante.⁵⁹

La *Estrategia de la normalización* tiene ventajas que tienen efectos positivos en la otra dimensión de la estrategia internacional. En combinación con la estrategia pionera puede mejorar la ventaja de ser el primero en el mercado. Además, puede ser convenientemente utilizado en combinación con una estrategia de riesgo, aprovechando los resultados de la entrada en el mercado. La estrategia de la normalización también implica un menor nivel de esfuerzos de coordinación implícita.⁶⁰ Otras ventajas se reflejan en las respectivas herramientas de marketing mix. La normalización de la política de productos reduce los costos absolutos de I & D de productos, la producción y las adquisiciones y las economías de escala se pueden alcanzar mucho más rápido. La normalización de la política de comunicación muestra ventajas similares como la normalización de los productos. Una política de comunicación puede contribuir a la reducción de costos como parte de paquetes

⁵⁶ Cf. Schmid, S. (2000), p. 2ff. cited in Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p.968f.

⁵⁷ Cf. Meffert, H./Bolz, J. (1998), p. 155ff.

⁵⁸ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 418

⁵⁹ Cf. Prahalad, C.K./Lieberthal, K. (2003), p. 110ff.

⁶⁰ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 974

de comunicación conjunta para varios países. Adicionalmente, una comunicación estandariza puede aumentar la imagen de la empresa, a través de la constante aparición a través de las fronteras, por lo tanto, influir positivamente en la probabilidad de aumento de las ventas.

Ventajas de la normalización de una *política de distribución* consisten en reducir los costos de hacer frente a los clientes de manera uniforme entre los diferentes países.

Además, los esfuerzos de coordinación pueden reducirse cuando pocos distribuidores operan en varios países. Por último, el aspecto principal a favor de una normalización de la *política de precios* es para evitar la posible irritación del cliente a través de las diferencias de precios y para evitar la posibilidad de importaciones paralelas.⁶¹

La estrategia de adaptación también presenta algunas ventajas, sobre todo en economías en crecimiento como las economías de mercados emergentes. Puede ser fundamental para el éxito adaptar el marketing mix a estos ambientes para hacer frente al grupo de clientes que es grande, y no la que está orientada a la oferta de los países industrializados. De esta manera las empresas podrían terminar operando en nichos de mercado.⁶² Por lo tanto, una *política de adaptación de productos* es favorable para hacer frente a las preferencias y para superar los posibles reglamentos prohibitivos, y así, permitiendo la aceptación del cliente. Además, la adaptación de la política de comunicación a las condiciones locales pueden aprovechar la respuesta de los clientes. Mediante el envío de mensajes de publicidad adecuada a través de los medios de comunicación se impulsa el atractivo de las ofertas de la empresa desde el punto de vista de los clientes locales. La adaptación de la política de distribución para el medio ambiente en el país de destino exige el examen de las características específicas de los canales de distribución y medios de transporte físico de los productos.⁶³ En los mercados emergentes este aspecto debe ser tenido en cuenta por su contribución fundamental para el éxito. El profundo conocimiento de las singularidades del sistema de distribución de mercado y su posible orientación de la evolución son importantes activos que contribuyen al éxito.⁶⁴ La *estrategia de precios* en un determinado país debe ser adaptado a sus condiciones como el poder adquisitivo de los clientes y los tipos de cambio.⁶⁵ La adaptación de los precios también permite el acceso a grupos de compradores que representan a un mercado mucho mayor que el grupo de compradores que están manteniendo los precios accesibles del país de origen. Por ejemplo, si el precio de una

⁶¹ Cf. Meffert, H./Bolz, J. (1998), 182-254

⁶² Cf. Prahalad, C.K./Lieberthal, K. (2003), p. 110ff.

⁶³ Cf. Meffert, H./Bolz, J. (1998), 182-254

⁶⁴ Cf. Prahalad, C.K./Lieberthal, K. (2003), p. 113ff.

⁶⁵ Cf. Meffert, H./Bolz, J. (1998), 182-254

oferta no está adaptado podría llevar a tratar de dirigirse a clientes de alto nicho, por lo tanto, haciendo caso omiso de la creciente clase media con poder adquisitivo notable en las economías emergentes.⁶⁶

V. Estrategias de Coordinación

La coordinación internacional de estrategias puede ser entendida como la adaptación mutua de las unidades de una organización internacional. El ajuste implica aspectos como la combinación, la armonización, la dirección y consolidación de las actividades, tareas y decisiones. Las unidades están constituidas por la sociedad matriz, la filial de producción, sucursales, oficinas de representación, divisiones, así como los socios en alianzas o JVS.⁶⁷ La demanda de la coordinación se deriva de la especialización o división del trabajo. Esto es amplificado a través de la mayor división transfronteriza del trabajo en empresas internacionales. El grado de división transfronteriza de la mano de obra está determinada por el objetivo de las estrategias nacionales, estrategias de temporización, entrada en el mercado y las estrategias de desarrollo de mercado y las estrategias de asignación que la empresa define para su estrategia internacional.⁶⁸

Herramientas para cubrir la demanda de la coordinación en empresas que operan internacionalmente se clasifican comúnmente en estructural, tecnocrática e instrumentos orientados a la persona.⁶⁹

Los *instrumentos estructurales* de coordinación contribuyen en el mantenimiento de la organización internacional con el diseño de la estructura organizativa, con sus componentes, y el centro de gravedad de la toma de decisiones reflejado en la autonomía de las filiales internacionales.⁷⁰ Los instrumentos tecnocráticos abarcan medidas como las normas y programas que establecen líneas de acción para problemas recurrentes. Medidas adicionales son los presupuestos, que expresan los objetivos cuantitativos, así como instrumentos de presentación de informes, que contienen los indicadores clave de rendimiento de la medición de las actividades de las filiales.⁷¹ Los *instrumentos orientados a las Persona* se refieren a las operaciones de control de las operaciones extranjeras a través de la gente. Importantes instrumentos de coordinación de personal tienen lugar a través de instrucciones directas, la mutua de visita de los directivos de las filiales en el país de la empresa matriz, y

⁶⁶ Cf. Prahalad, C.K./Lieberthal, K. (2003), p. 110f.

⁶⁷ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 979

⁶⁸ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 983f.

⁶⁹ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 997

⁷⁰ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 999ff.

⁷¹ Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 1004ff.

viceversa, el envío de expatriados mejora la coordinación, la transferencia de conocimientos y el flujo de la comunicación..⁷²

B. Dimensiones Aplicadas de la Estrategia Internacional de PYMES Europeas

Después de presentar las diferentes dimensiones, una estrategia internacional se puede analizar si es conveniente para tener una mirada más atenta a las pruebas de comportamiento estratégico internacional de las PYMES. El propósito de la siguiente sección es tratar de ilustrar cómo las estrategias internacionales de PYMES se parecen en la práctica, y cómo gestionar estas empresas para competir con éxito en lo internacional.

I. Mercados Apuntados por las PYMES

Los estudios han indicado que las PYMES alemanas han participado intensamente en actividades internacionales. Además, estas empresas se han comprometido a aprovechar potenciales oportunidades de negocio que surgen en las economías emergentes de Europa Central y Oriental, Asia y América Latina..⁷³

Los conductores de las empresas independientemente de su actitud hacia la internacionalización pueden ser generados por la alta presión de costos por graves condiciones de competencia en el país de origen. Sin embargo, la percepción de mayores beneficios potenciales explotables en un país extranjero son contribuir en mayor medida a las decisiones sobre dónde expandir las operaciones, por lo tanto, el tamaño de mercado del mercado de destino se va a desempeñar un papel importante en la selección de los países..⁷⁴

Además, las empresas de las industrias intensivas en conocimiento siguen las tendencias de la industria que las llevan a los principales mercados, proactivamente buscando oportunidades de mercado con importantes compradores de sus industrias..⁷⁵ Una empresa puede empujar hacia los mercados internacionales, debido a la intensidad de la competencia de las PYMES en el nicho de mercado interno. Sin embargo, una empresa también puede ser arrastrado a los mercados extranjeros a través de peticiones de clientes principales y la esporádica demanda de los productos..⁷⁶

⁷² Cf. Kutschker, M./Schmid, S. (2002), p. 1011 ff.

⁷³ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.366

⁷⁴ Cf. Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008), p. 115f.

⁷⁵ Cf. Bell, J. et al. (2004), p. 39f.

⁷⁶ Cf. European Commission (6. July 2009), Observatory of European SMES No. 4, www.europa.eu, p. 31

Además, las empresas que tienen centros de producción o filiales de distribución de remarcan la importancia de la proximidad a sus clientes en su decisión de internacionalizar. Ubicación factor específico también desempeña un papel, es decir, el acceso a más conveniente mercados de adquisición, menores salarios, y favorables condiciones fiscales y de reglamentación. Adicionalmente, el acceso a los conocimientos y la tecnología son también señalados como razones de ubicación específicas.⁷⁷ Brasil es un mercado muy atractivo hasta ahora, y cada vez es más interesante para PYMES. Por ejemplo, las grandes empresas alemanas están presentes en Brasil y forman el mayor emplazamiento industrial alemán fuera de Alemania. Este es un gran factor que influye en el atractivo de un mercado. Las PYMES puedan funcionar como proveedores, no sólo para las empresas alemanas presentes en Brasil, sino también para la agricultura local, la logística, las industrias de energía y de la construcción, que son cada vez más atractivas.⁷⁸

En cuanto a las actividades de la PYMES alemanas en Brasil, se han hecho esfuerzos para estimar el número de PYMES alemanas en el mercado brasileño. Para ello los datos de una muestra de empresas alemanas que operan en Brasil se analizaron en 2005. La mayoría de estas empresas ha estado en Brasil por más de 20 años, por lo tanto tienen un buen conocimiento del mercado brasileño.⁷⁹

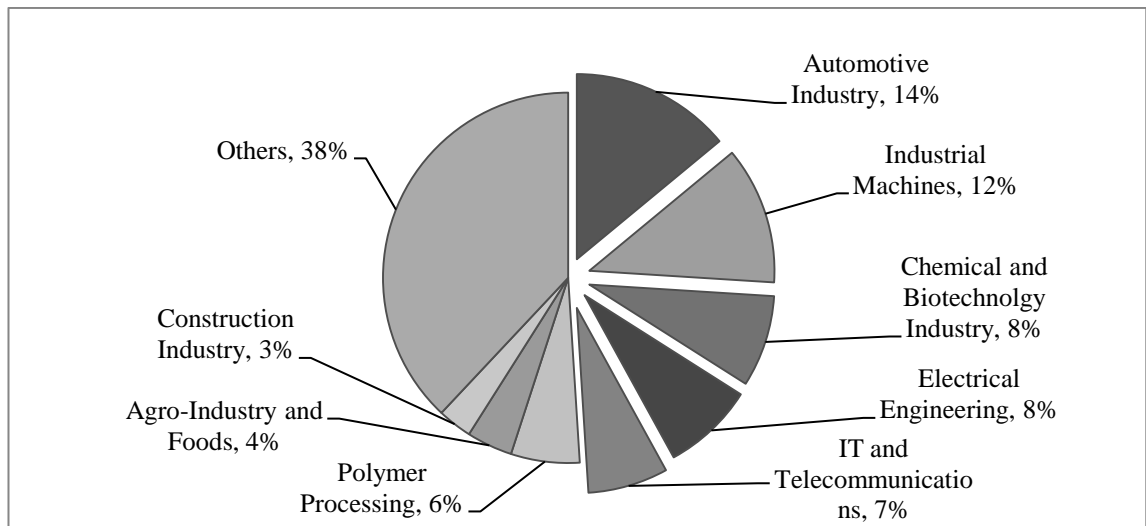


Fig. 24: PYMES en Brasil por Industria

Fuente: Ilustración Propia, basada en Habedank, C. (2006), p. 56

⁷⁷ Cf. IfM-Bonn, (9. June 2009), Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, www.ifm-bonn.org, p.55, Faix, W. et al. (2006), p. 75f

⁷⁸ Cf. Handelsblatt (16. June 2009), Stefan Schmersal: Deutscher Wachstumsprophet in Brasilien, www.handelsblatt.com

⁷⁹ Cf. Habedank, C. (2006), p. 205

Como se ilustra anteriormente, las PYMES estaban principalmente activas en empresas industriales, especialmente en la industria del automóvil con el 14% de la muestra. Estas fueron seguidas por las máquinas industriales e instalaciones de ingeniería, industrias químicas y de biotecnología, ingeniería electrónica, así como tecnologías de la información y las telecomunicaciones.⁸⁰

II. Ritmo de internacionalización de las PYMES

El proceso de internacionalización actual de la industria manufacturera y PYMES alemanas señala que estas empresas siguen un camino equivalente a las etapas secuenciales y enfoque de la internacionalización. Hay pruebas que describen el enfoque hacia la internacionalización de las PYMES alemanas como bastante prudente y secuencial.⁸¹ A través de su coherencia con la teoría del aprendizaje de la internacionalización, abordado en la sección C del Capítulo 2, puede afirmarse que la internacionalización de las PYMES describen patrones de una estrategia de cascada.⁸² Las estrategias de internacionalización que estas empresas adoptan parecen ser resultado de un lento, sostenido y planificado proceso. El objetivo es lograr una posición dominante en el mercado de nichos a nivel internacional. Sin embargo, las estrategias adversas al riesgo que siguen estas empresas no reflejan una falta de un comportamiento innovador y proactivo en sus procesos de negocio importantes, como el desarrollo de productos o procesos de distribución.⁸³ El comportamiento dinámico e innovador abarca énfasis en las relaciones con los clientes, la diferenciación, la innovación de productos y servicios adicionales, de alto compromiso con el país de destino y el ámbito geográfico de las operaciones.⁸⁴

III. Modos Predominantes de Entrada a los Mercados

El modo preferido de las PYMES alemanas de entrada en el mercado es exportando independientemente de su ámbito geográfico y actitud proactiva hacia la internacionalización.⁸⁵ Agentes y distribuidores locales son ampliamente utilizados en

⁸⁰ Cf. Habedank, C. (2006), p. 56

⁸¹ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p. 364f

⁸² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.956

⁸³ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.366

⁸⁴ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.375

⁸⁵ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.375f.

especial durante la fase inicial de la entrada en el mercado.⁸⁶ Por ejemplo, en el caso de las operaciones brasileñas de las PYMES alemanas entrevistadas los agentes en el país de destino adquieren clientes potenciales. A continuación, estos acuerdos se transfieren a las ventas a lo largo de los administradores que se encuentran en el país de origen, donde las características de los productos se adaptan después de especificaciones de los clientes en función del tamaño de la orden. En esta empresa, cada director de ventas en la organización del país de origen tiene clientes extranjeros en sus carteras. La empresa utiliza otros tipos de estrategias de entrada en el mercado, tales como unidades de venta propias y la concesión de licencias, en otros países. El primero fue seleccionado debido a las dimensiones del mercado y la escalera se utilizó debido a aspectos culturales particulares, que requieren la adaptación de productos.⁸⁷

Esto es congruente con el comportamiento de las PYMES europeas de las industrias de conocimiento intensivo, tales como las industrias de la electrónica y las tecnologías. Estas empresas tienen más probabilidades de entrar en un mercado extranjero mediante la exportación desde el principio. Sin embargo, el posterior desarrollo de estrategias para la entrada del mercado es más diversos. Estas empresas utilizan estrategias alternativas de entrada en el mercado que respondieron a las condiciones específicas para cada país, así como la provisión de oportunidades. Estas incluyen los modos de ingreso intermedio, como la concesión de licencias, las operaciones de cooperación, así como los modos jerárquicos, tales como filiales de producción en pequeña escala.⁸⁸

Es conveniente examinar más de cerca en la realidad del proceso de internacionalización aplicada a PYMES alemanas que actúan en Brasil, para determinar si el proceso de internacionalización secuencial es coherente con el comportamiento de estas empresas, y si es así, que la internacionalización es el modo preferido por ellos.. Para tener una mirada más de cerca en los pasos del proceso de internacionalización de PYMES alemanas hacia el mercado brasileño, se realizó un estudio empírico y documentado en 2004. Este estudio evidencia las pautas de la internacionalización de la muestra de PYMES alemanas y se ilustra a continuación. La gran mayoría de la muestra de empresas de Brasil inició sus operaciones a través de la exportación como un primer paso. A continuación, las empresas, o aumentaron su compromiso a través de una filial de ventas, que fue el caso en el 32% de las empresas, o con una filial de producción con la frecuencia de 21%. Además, las PYMES

⁸⁶ Cf. Bell, J. et al. (2004), p. 39

⁸⁷ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

⁸⁸ Cf. Bell, J. et al. (2004), p. 39

observadas en la muestra no utilizan la franquicia y la concesión de licencias como un modo de internacionalización.⁸⁹

Exportador fue el punto de partida para seguir un mayor compromiso en Brasil para la mayoría de las empresas. El 32% de las empresas estudiadas el compromiso aumentado se tradujo en la formación de una filial de ventas y el 21% se realizó a través de una producción filial propia.⁹⁰

Decision toward selling abroad	Exports	Sales Subsidiary	Production Site	Alternative	Quantity	Frequency
				A: Via Direct Export	N = 12	32%
				B: Via Indirect Export	N = 2	5%
				C: Via Indirect & Direct Export	N = 1	2%
				D: JV via Export	N = 5	13%
				E: Production Site via Export	N = 8	21%
				F: Direct Establishment of JV	N = 1	2%
				G: Direct Establishment of Production Site	N = 3	8%
				H: Establishment of Production Site via JV	N = 4	10%
				J: Export, Sales Subsidiary, JV	N = 2	5%
				K: Export, Sales Subsidiary, Production Site	N = 1	2%

Fig. 25: Internacionalización del Patrón de Muestra de las PYMES

Source: Habedank, C. (2006), p. 44

IV. Estrategias de Asignación y Estrategias de Coordinación

PYMES activos internacionalmente generalmente seguir una estrategia de diferenciación a través de productos de alta calidad, alto nivel de innovación, y servicios adicionales. Estas empresas se posicionan en mercados especializados de alto precio debido a la estrategia de diferenciación que estas empresas persiguen combinadas con sus políticas de clientes.⁹¹

⁸⁹ Cf. Habedank, C. (2006), p. 44

⁹⁰ Cf. Habedank, C. (2006), p. 44

⁹¹ Cf. McDonald, F. et al. (2003), p.376

La existencia de una filial de producción puede aumentar aún más la adaptación de los productos locales a las necesidades de los clientes.⁹²

La mayor complejidad de la actividad empresarial internacional, tiende a demandar una mayor descentralización de las actividades y la autonomía de la toma de decisiones. Sin embargo, los propietarios-gerentes de PYMES suelen ser reacios a delegar la autoridad de toma de decisiones.⁹³ Aunque la centralización podría favorecer la exportación, que es contraproducente cuando los mercados se introducen a través de filiales. Para estar en condiciones de cultivo de los beneficios de las filiales, la descentralización de la toma de decisiones es más adecuada. Esto es necesario para que las filiales sean capaces de adaptarse a las condiciones locales y aumentar su rendimiento en el aprendizaje del medio ambiente.⁹⁴

A partir de las ventas internacionales, las PYMES tienden a distribuir las tareas adicionales a las actuales posiciones en la organización. Como resultado, las actividades internacionales no se coordinan a través de formas específicas de integración con la organización nacional. Con el aumento de la participación internacional un departamento internacional puede surgir como un Subdepartamento de las ventas nacionales y del departamento de marketing.⁹⁵

⁹² Cf. Wesnitzer, M.(1993), p. 192f.

⁹³ Cf. Fantapié Altobelli, C. (2006), p.120

⁹⁴ Cf. Lu, J./Beamish, P. (2006), p. 32

⁹⁵ Cf. Fantapié Altobelli, C. (2006), p.120

Capítulo 4:

Estrategias Hechas a la medida para el Brasil

A. Sistematización de las Estrategias

La selección de las estrategias va a estar orientada a la entrada en el mercado de los modos que fueron observadas con mayor frecuencia por las PYMES alemanas en Brasil: Exportación, filial de ventas y producción filial.¹ Esto es conveniente para permitir un mejor análisis de las estrategias y de sus elementos. Las estrategias que se describen a través de su entrada en el mercado y las estrategias de desarrollo, las estrategias de asignación y la coordinación de estrategias, como se ilustra a continuación.

Dimensions of International Strategy	Resource and Management Commitment In Brazil		
	Export	Sales Subsidiary	Production Subsidiary
Market Entry and Development Mode	Export	Sales Subsidiary	Production Subsidiary
Configuration Strategy	None	<ul style="list-style-type: none"> •Sales •Service •Medium Decentralization 	<ul style="list-style-type: none"> •Operations •Marketing and Sales •Service •High Decentralization
Marketing Mix Strategy	Low Adaptation of Offerings	Medium Adaptation of Offerings	<ul style="list-style-type: none"> •High Adaptation of Offerings •Acces to MERCOSUR
Coordination Strategy	Local Agent	Integration to the Organization in Home Country	Integration to the Organization in Home Country

Fig. 26: Opciones Estratégicas para el Mercado Brasileño

Fuente: Ilustración Propia

¹ Cf. Capítulo 3, sección B,

B. Mercado Objetivo y Estrategias de Sincronización

Estrategias de mercado objetivo se refieren a los patrones de selección de los mercados potenciales para la empresa y los motivos de su selección. Estos aspectos son específicos de la empresa. Por ejemplo, la entrada en el mercado brasileño puede ser parte de una estrategia para el mercado regional o con un beneficio de indemnización de la estrategia de una empresa. Así pues, la selección de un país como un mercado objetivo se inserta en una estrategia para el mercado objetivo.²

Del mismo modo, la entrada en el mercado brasileño también puede ser parte de una estrategia de momento que una empresa está llevando a cabo. Esto se aplica especialmente a la estrategia de exportación y la estrategia de la filial de ventas, ya que ambas pueden ser etapas de un plan o estrategia de riego o estrategia una de cascada. Las PYMES tienden a optar por una estrategia de cascada debido a la internacionalización secuencial y el comportamiento que muestran los más bajos recursos que demanda. Además, la estrategia de filial de producción puede ser parte de una estrategia de cascada y riego. Como se mencionó en el Capítulo 3, el cumplimiento de las normas de contenido local da acceso a la empresa a otros mercados atractivos en el MERCOSUR, y las operaciones en el Brasil pueden funcionar como cabeza de puente regionales.

C. Enfoque Competitivo

La selección de opciones estratégicas para entrar en el mercado brasileño también pueden ser considerados como pasos hacia un mayor compromiso con el país. En consonancia con la internacionalización de PYMES alemanas comportamiento descrito en Capítulo 3, las estrategias seleccionadas pueden servir como una ruta, a partir de la exportación a una filial de producción plenamente realizada. Las empresas brasileñas consideran a los proveedores, clientes e incluso competidores, como fuentes de conocimiento e innovación. Sin embargo, sus principales obstáculos para lograr la innovación son la falta de medios financieros para cubrir los costos, la escasez de profesionales calificados y los riesgos económicos.³ Además, el reciente desarrollo de las industrias brasileñas también proporciona evidencia de la demanda de tecnologías innovadoras. Además, el Capítulo 3 expone la elevada proporción de PYMES activas en las industrias intensivas en conocimiento, tales como industria de equipamiento de capital, como las industrias intensivas en conocimiento como la biotecnología y la ingeniería eléctrica.

² Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.803

³ Cf. OECD, (10. July 2009), OECD-Länderkurzprofil Wissenschaft-Innovation: Brasilien

Todos estos aspectos pueden ser tomados en consideración para evaluar el potencial de posicionamiento estratégico PYMES alemanas en Brasil. Congruentes con sus capacidades y recursos financieros las PYMES pueden adoptar un posicionamiento de nicho de mercado, ofreciendo productos diferenciados para apalancar el desarrollo de las industrias locales.

D. Exportación

Las exportaciones son el modo de entrada de mercado que es muy atractivo para la relativamente baja cantidad de recursos financieros que consume en el país de destino.⁴ Esto tiende a hacer lo adecuado para PYMES debido a sus limitaciones financieras que se presentan en el Capítulo 2. Sin embargo, las actividades de exportación demandan recursos financieros durante la selección de países y la selección de apropiados agentes de ventas o distribuidores en el país de destino.⁵

Otros factores que pueden influir en la decisión hacia la exportación son las cuestiones pertinentes a la actual capacidad de producción de la empresa en su mercado. La existencia de capacidades de producción de una empresa puede permitir a una empresa servir la demanda de un posible país de destino a través de las exportaciones.⁶ El nivel de innovación de los productos de las PYMES también puede ser un factor que influye en la decisión hacia la exportación, más específicamente para proteger los conocimientos. La exportación es una opción de la entrada en el mercado para las empresas que presenten un nivel elevado de las inversiones en I & D, debido a su bajo nivel de difusión del saber hacer.⁷

Por lo general, durante las actividades de exportación ninguna responsabilidad de toma de decisiones "se transfiere al país de destino, por lo tanto este tipo de estrategia no implicará la descentralización de las actividades primarias o secundarias. Si el producto requiere servicio y no requiere de complejos conocimientos técnicos, puede ser llevada a cabo por personal local capacitado, lo que permite evitar la transferencia de la asignación de actividades en el extranjero.⁸

⁴ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.826

⁵ Cf. Meyer, M. (2000), p. 168

⁶ Cf. Meyer, M. (2000), p. 171

⁷ Cf. Meyer, M. (2000), p. 157ff.

⁸ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

I. Exportación – Estrategia del Marketing Mix

Por un lado, la exportación puede ser menos adecuado para las empresas con altos niveles de adaptación de los productos al cliente, debido a la indirecto a las mismas en el país de destino. La existencia de un intermediario provoca retrasos en el flujo de información de los clientes además información valiosa puede perderse durante el proceso.⁹ Por otra parte, las exportaciones tienden a ser más adecuadas para las empresas, cuyos productos demandan bajos niveles de servicios posventa. Por ejemplo, la demanda de reparaciones o la instalación y suministro de elementos de desgaste de las máquinas que pueden determinar el nivel de ventas después de las ofertas.¹⁰ Además, hay sectores en los que la marca "Hecho en Alemania" es muy valorada. Este es el caso de los actores alemanes en el sector de equipos médicos, donde las empresas se benefician de la procedencia de sus productos .¹¹ Debido a la falta de contacto de la empresa con sus clientes potenciales, los exportadores no permiten utilizar plenamente los instrumentos de la política de comercialización y el control de adquisición de clientes a través de sus agentes.¹² Sin embargo, la adaptación menor de productos puede llevarse a cabo incluso a través de las exportaciones. En el caso de los entrevistados proveedor de máquinas industriales para la industria farmacéutica, el agente pasó la relación de directores de ventas en el país de origen para adaptar las capacidades de producción a las necesidades de los clientes.¹³

II. Exportación – Estrategia de Coordinación

La suma de esfuerzos que manejan la coordinación de las actividades de extranjeros es muy limitada, por lo tanto, no tener que obligar a los administradores a la tarea es una de las ventajas de la exportación. Además, la exportación pueden ser conveniente para contrarrestar la falta de experiencia internacional de la gestión de la empresa.¹⁴ Como se ha mencionado, la selección de buenos agentes es un factor muy importante para el éxito exportador. Un buen agente se caracteriza por sus esfuerzos para adquirir los clientes y la fidelidad a los socios. Un contacto interpersonal con el agente puede ser un

⁹ Cf. Wesnitzer, M. (1993), p. 192f.

¹⁰ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

¹¹ Cf. Handelsblatt (10. July 2009), Brasiliens blühender Gesundheitsmarkt, www.handelsblatt.com

¹² Cf. Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander M. (2003), p.135

¹³ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

¹⁴ Cf. Meyer, M. (2000), p. 165ff.

factor importante en favor de las exportaciones en Brasil y en el control de las actividades. Un estructura organizativa ejemplar coherente con la estructura de la empresa entrevistada se ilustra a continuación.¹⁵

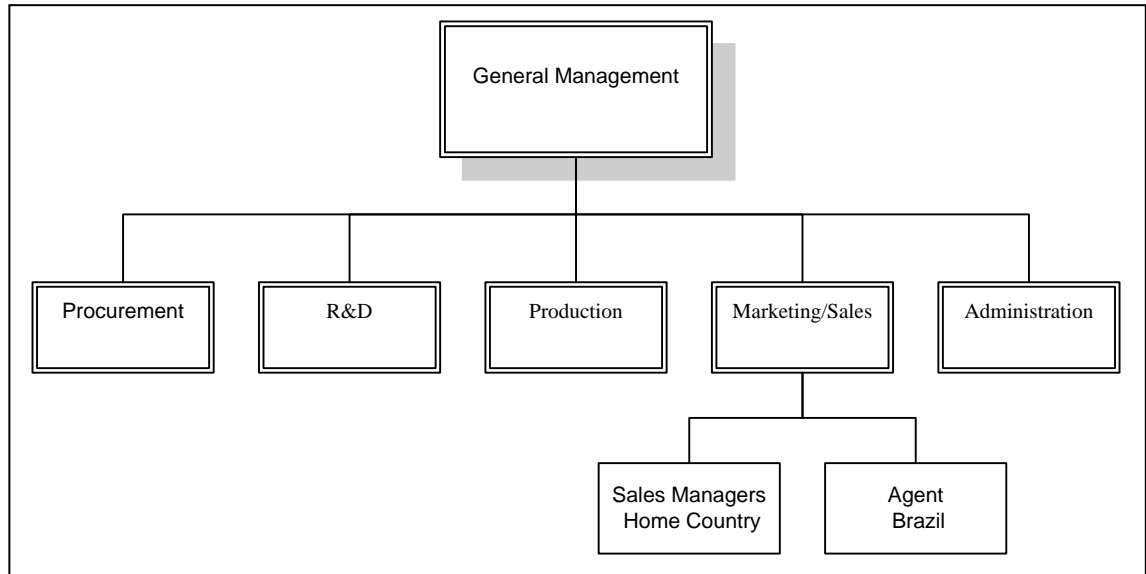


Fig. 27: Estructura Organizacional Ejemplar para Exportaciones
Fuente: Berndt, R./Fantapié Altobelli, C./Sander M. (2003), p.259

E. Subsidiaria de Ventas

A través de una filial de ventas, todas las órdenes de los clientes en el país de destino se canalizan a través de él. El tipo de filial establece el control de la función de ventas en el país de destino. El potencial del mercado brasileño puede exigir de un filial de ventas con funciones de comercialización. Esto mejora la proximidad al cliente y le da más autonomía de la filial.¹⁶

El establecer filiales en el país de destino generalmente implica un mayor nivel de recursos financieros y de gestión en el extranjero. En consecuencia, la exposición al riesgo es mayor en comparación con los modos de ingreso intermedio y de exportación.¹⁷ El nivel de riesgo es principalmente determinado por la cantidad de recursos transferidos en el extranjero.¹⁸

Una subsidiario en el país objetivo puede conceder la protección de la empresa los conocimientos técnicos. Así pues, el establecimiento de una filial de ventas puede ser

¹⁵ Cf. Interview Mr. Bohle, 2. July 2009

¹⁶ Cf. Hollensen, S, (2007), p. 359

¹⁷ Cf. Kutschker, M/Schmid, S. (2002), p.873

¹⁸ Cf. Meyer, M. (2000), p. 174

considerado adecuado para las empresas que tienen productos con altos niveles de innovación.¹⁹

I. Subsidiario de Ventas – Estrategia de Configuración y Estrategia del Marketing Mix

Las actividades de la cadena de valor que pueden ser transferidas al país de destino son la función de ventas, servicio y marketing. La organización de ventas de PYMES alemanas en Brasil es predominantemente estructurado geográficamente en producto y en las divisiones. Además, la complejidad del producto determina la estructura de la organización.²⁰ El nivel de adaptación del producto puede ser incrementada a través de cierto grado de cercanía al cliente.²¹ Esto es coherente con el posicionamiento y las características de las PYMES, vendiendo ofertas altamente individualizado en combinación con servicios adicionales.²² El aspecto de servicios adicionales también pide una filial de ventas, cuando la demanda de servicios de productos y piezas de repuesto.²³

Sin embargo, la percepción de las filiales de ventas podría no ser lo más positivo, especialmente en los países en desarrollo como Brasil. Es la opinión de los ciudadanos de que estas filiales no contribuyen al país.²⁴

II. Subsidiario de Ventas – Estrategia de Coordinación

La integración estructural de la filial en la organización en el país de origen es muy importante. Alternativa a ello incluyen la integración a través de una división de exportación, a través de la Gerencia General y el control de la división, entre otros. Es fundamental que la comunicación entre la empresa matriz y la filial se conceda y las actividades sean coordinadas de manera eficaz. Además, el flujo transfronterizo de información y la comunicación se mejora mediante el uso de la normalización de los informes regulares. La filial se puede controlar mejor por la sociedad matriz rígida y detallada a través de controlar y dirigir los sistemas. Además, los contactos personales puede permitir a la empresa controlar la filial, sin sistemas de control. Esto es ampliamente utilizado por las PYMES que operan en Brasil y se refuerza a través de viajes de negocios

¹⁹ Cf. Meyer, M. (2000), p. 158

²⁰ Cf. Habedank, S. (2006), p. 86

²¹ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 359

²² Cf. Section Capítulo 2:A.I.1

²³ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 358

²⁴ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 359

de los empleados en ambas direcciones. Las relaciones interpersonales les permitan alinear los empleados extranjeros con la organización matriz.²⁵

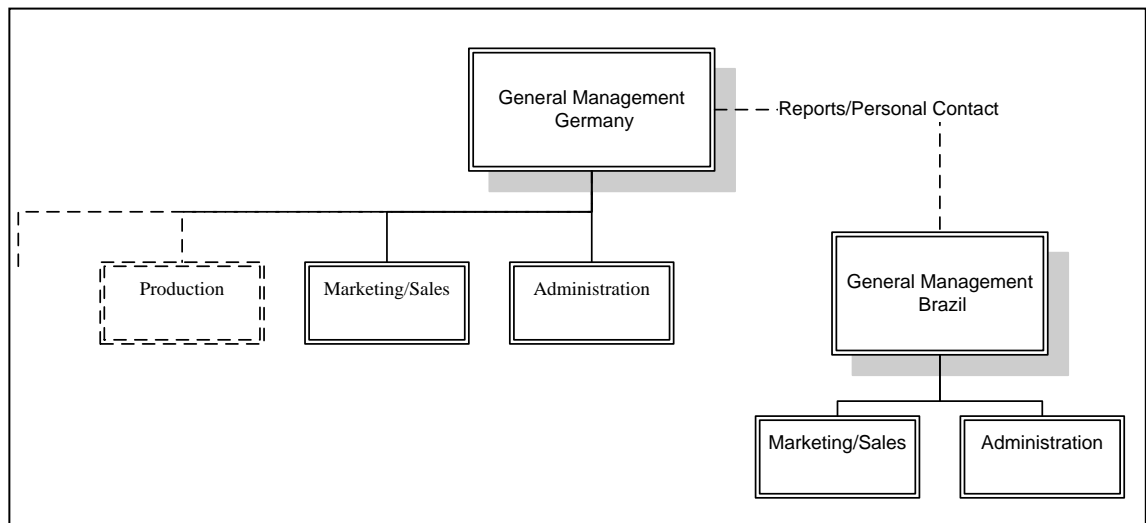


Fig. 28: Integración Ejemplar de la Subsidiaria de Ventas Brasileña
Fuente: Ilustración Propia

F. Subsidiario de Producción

Este modo de entrada exige la mayor parte del tiempo, recursos financieros y de gestión. La posible retirada del país puede ser muy costosa, este modo de entrada es muy arriesgado. Sin embargo, esta es la única manera de poder servir el mercado si hay demanda a largo plazo de un producto PYME.²⁶ Además, el nivel de utilización de las capacidades de producción en el país de origen también puede tener una influencia hacia un centro de producción en Brasil.²⁷

Como es el caso de la filial de ventas, una filial de producción salvaguardará la protección del cómo hacer de la empresa. Además, la producción de una filial en Brasil otorga acceso a mercados atractivos del MERCOSUR, que son accesibles a través de las exportaciones. Esta es una consecuencia del cumplimiento de las normas de contenido local que estipulan un mínimo de 60% de componentes locales.²⁸ Las actividades con otros países pueden ser coordinadas desde Brasil a través de este modo de entrada en el mercado, añadiendo así una nueva dimensión. Las operaciones en Brasil puede ser considerado como cabeza de puente que puede permitir la participación de los mercados adyacentes en el MERCOSUR. El

²⁵ Cf. Habedank, C. (2005), p. 87ff.

²⁶ Cf. Hollensen, S. (2007), p. 359

²⁷ Cf. Meyer, M. (2000), p. 174

²⁸ Cf. Deutsch Brasilianische Industrie und Handelskammer (6 July, 2009), www.ahk.org.br, p.20

cumplimiento de los reglamentos y el aumento de la capacidad de hacer viable una estrategia de este tipo en relación con el suministro de mercancías

I. Subsidiario de Producción – Estrategia de Configuración

Para poder aprovechar plenamente los beneficios de una filial la toma de decisiones debe ser descentralizada. Esto permite a las unidades reaccionar en función de las condiciones en el mercado. Sin embargo, una filial de producción exige la capacidad de gestión más amplia debido a las actividades asignadas en el país de acogida.

Aunque la filial de producción podría implicar mayores costos en un primer momento, especialmente durante la fase inicial de operaciones, la rentabilidad aumenta mientras la organización aprende de su entorno²⁹

II. Subsidiario de Producción – Estrategia del Marketing Mix y Estrategia de Coordinación

Una ventaja importante de las PYMES es su adaptabilidad a través de un estrecho contacto con sus clientes, como se demostró en el Capítulo 2. La existencia de una filial de producción puede aumentar aún más la adaptación de los productos locales a las necesidades de los clientes.³⁰ La estrecha distancia a los clientes y la organización global de la empresa puede dar el conocimiento del mercado y la flexibilidad para adaptar los productos a las condiciones locales. Una característica adicional de este modo de entrada es que permite alcanzar niveles más altos de la capacidad de producción y permite a la empresa cubrir la demanda en los mercados adyacentes, como el MERCOSUR. La integración de la filial de producción en la organización en el mercado es similar a la integración de la filial de ventas a la organización de la sociedad matriz, lo que se ilustró antes.

²⁹ Cf. Lu, J./Beamish, P. (2006), p. 45

³⁰ Cf. Wesnitzer, (1993), p. 192f.

Capítulo 5:

Conclusión

El análisis de las características de internacionalización de las empresas PYMES alemanas expuestas que tienen un sorprendente alto potencial de competir con éxito en los mercados extranjeros. La capacidad para crear productos que se adapten a las necesidades de los clientes, combinado con la velocidad de su desarrollo es sólo una de las ventajas que las PYMES innovadoras pueden alcanzar. Estos resultados sólo pueden lograrse a través de la flexibilidad y la toma de decisiones a caminos cortos que estas empresas tienen debido a su tamaño. En consecuencia, el tamaño relativamente pequeño que estas empresas tienen les concede su ventaja sobre las grandes empresas. Estas ventajas pueden ser muy valiosas en las economías dinámicas, como las economías emergentes de América Latina. Sin embargo, la influencia del propietario-gerente en el comportamiento estratégico de la empresa puede impedir a la empresa a buscar mayor compromiso en los países extranjeros y perder competitividad.

Las oportunidades en mercados emergentes como Brasil son indisputables. Sin embargo, esto no es siempre el caso, Brasil ha logrado hacer frente a otros mercados emergentes muy bien. Las reformas del Gobierno han mostrado resultados en los últimos años. A partir de estos acontecimientos enormes oportunidades para las PYMES innovadoras alemanas están surgiendo. Aunque otros mercados emergentes como China o la India podrían haberse preferido en el pasado, las empresas deben reconocer el potencial de Brasil antes de que sea demasiado tarde. El creciente interés en Brasil se observa a través de la cobertura de noticias sobre el desarrollo del país

Bibliografía

ANALOU, FARHAD/ KARAMI, AZHDAR, Strategic Management: In Small and Medium Enterprises, London 2003

ARMARIO, JULIA M./RUIZ, DAVID M./ARMARIO, ENRIQUE M., Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises, in: Journal of Small Business Management, Volume 46, Issue 4 2008, p. 485-511 (EBSCO)

BARNEY, JAY B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 3rd edition, New Jersey 2007

BARON, ROBERT, Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people, in: Journal Business Venturing, Volume 13, Issue 4 (1998), p. 275-294 (EBSCO)

BELL, JIM/CRICK, DAVE/ YOUNG, STEPHEN, Small Firm Internationalization and Business Strategy, in: International Small Business Journal, Volume 22, Issue 1 (2004), p. 23-56 (SAGE)

BERTRAM, HANS-BODO, Regierung und Verwaltung in Brasilien, in: Investitionshandbuch Brasilien 2001: Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, ed. Thomas Timm , Sao Paulo 2001, p. 9-12

BHATTACHARYA, ARINDAM/MICHAL, DAVID C., How Local Companies Keep Multinationals at Bay, in: Harvard Business Review March 2008, (HBR-Online)

BECHTLER, THOMAS, Management und Intuition, in: Management und Intuition, ed. Thomas Bechtler, Zürich 1986, p. 17-37

BUSSIEK, JÜRGEN, Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München 1994

BRANDES, THORSTEN/ HÄUBLER, ANDREAS/PAIAS, FABIO, Logistik in Brasilien, in: Investitionshandbuch Brasilien 2001: Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, ed. Thomas Timm , Sao Paulo 2001, p. 94-98

-
- CAVUSGIL, S. TAMER/GHAURI, PERVEZ N./AGARWAL, MILIND R., Doing Business in Emerging Markets: Entry and negotiation Strategies, Thousand Oaks 2002
- DANIELS, JOHN D/ RADEBAUGH, LEE H./ SULLIVAN, DANIEL P., International Business: Environments and Operations, 11th edition, New Jersey 2007
- DE, DENNIS A., Entrepreneurship, München 2005
- DÜLFER, EBERHARD/ JÖSTINGMEIER, BERND, Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 2008
- FANTAPIÉ ALTOBELLI, CLAUDIA, Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen, in: Management-Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen, ed. Ralph Berndt et al., Heidelberg 2006, p.111-128
- GÖBEL, ELISABETH, Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung, Stuttgart 2002
- GOEKE, MANFRED, Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft, in: Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung: Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen, ed. Manfred Goeke, Wiesbaden 2008, p. 9-22
- HABEDANK, CHRISTIAN, Internationalisierung im deutschen Mittelstand: Ein kompetenzorientierter Ansatz zur Erschließung des brasilianischenMarktes, Wiesbaden 2006
- HAGEDORN, ANDREA, Entscheidungsalternative: Expatriate versus Ortskraft, in: Investitionshandbuch Brasilien 2001: Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, ed. Thomas Timm , Sao Paulo 2001, p. 50-57
- HILL, CHARLES W./JONES, GARETH R., Strategic management theory : an integrated approach, 8th edition, Boston et al. 2008
- HAMER, WINFRIED, Personalwirtschaft, in: Betriebswirtschaftslehre der Klein-und Mittelbetriebe: Größenspezifische Problemae und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, ed. Hans-Christian Pfohl, 4rd edition, Berlin 2006, p. 233-260

-
- HODGETTS, RICHARD/ KURATKO, DONALD, Effective small business management, 2nd edition, Orlando et al. 1986
- HOLLENSSEN, SVEND, Global Marketing: A decision making approach, 4th edition, Essex 2007
- HOLWEG, HANS JÜRGEN, Rechtliche Rahmenbedingungen für Investitionen in Brasilien, in: Investitionshandbuch Brasilien 2001: Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, ed. Thomas Timm , Sao Paulo 2001, p. 99-102
- HOSKISSON, ROBERT E./EDEN, LORRAIN/LAU, CHUNG M./WRIGHT, MIKE, Strategy in Emerging Economies, in: Academy of Management Journal, Volume 43, Issue 3 (2000), p. 249-267 (EBSCO)
- HUGENBERG, HARALD, Strategisches management in Unternehmen: Ziele-Prozesse-Verfahren, 5th edition, Wiesbaden 2008
- HUGENBERG, HARALD/WULF, THORSTEN, Grundlagen Unternehmensführung, 3rd edition, Berlin et al. 2007
- HÜNERBERG, REINHARD, Internationales Marketing, Landsberg/Lech 1994
- JAHREIB, WOLFGANG, Zur Theorie der Direktinvestition im Ausland: Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze, Berlin 1984
- JOHANSON, JON/ MATTSON, LARS-GUNNAR, Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, in: Strategies in Global Competition, ed. Neil Hood & Jan-Erik Vahne, London et al. 1988, p.287-313
- JOHANSON, JON/ VAHLNE, JAN-ERIK, The Mechanism of Internationalization, in: International Marketing Review, Vol. 7, Number 4 1990, p.11-24,
- KHANA, TARUN/PALEPU, KRISHNA G./SINHA, JAYANT, Strategies That Fit Emerging Markets, in: Harvard Business Review, June 2005, (HBR-Online)
- KIRSCH/ WERNER, Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, in: Bausteine eines strategischen Managements : Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis , ed. Werner Kirsch, Berlin et al. 1983, p.287-31

-
- KUTSCHKER, MICHAEL/SCHMID, STEFAN, Internationales Management, 2nd edition, München 2002
- KRÄMER, WERNER, Mittelstandsökonomik, München 2003
- LLOYD-REASON, LESTER/MUGHAN, TERRY, Strategies for internationalization: the key role of the owner-manager, in: Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 9, Issue 2 2002, p. 120-129 (Emerald)
- LU, JANE W./BEAMISH, PAUL W., SME Internationalization and Performance, in: Journal of International Entrepreneurship, Volume 4, Issue 1 2006, p. 27-46 (SpringerLink)
- MACHARZINA, KLAUS, Unternehmensführung: Internationales Managementwissen, 3rd edition, Wien 1999
- MEFFERT, HERIBERT/ BOLZ, JOACHIM, Internationales Marketing-Management, 3rd edition, Stuttgart 1998
- MEFFERT, HERIBERT/ PUES, CLEMENS, Timingstrategien des internationalen Markteintritts, in: Handbuch Internationales Management, ed. Klaus Machartina/Michael-Jörg Oesterle, Wiesbaden 1997, p.253-266
- MEYER, MARCUS, Emerging Markets – Markteintrittsstrategien für den Mittelstand, Brandsberg 2000
- MUGLER, JOSEF, Betriebswirtschaftlehre der Klein-und Mittelbetriebe, 3rd edition, Wien 1998
- MCDONALD, FRANK/ KRAUSE, JÜRGEN/SCHMENGLER, HANS/TÜSELMAN, HEINZ-JOSEF, Cautious International Entrepreneurs: The Case of The Mittelstand, in: Journal of International Entrepreneurship, Volume 1, Issue 4 2003, p. 363-381 (SpringerLink)
- MÜLLER, STEFAN/BRACKSCHULZE/MAYER-FRIEDRICH, MATJA DENISE/ORDEMANN, TAMMO, Finanzierung mittelständischer Unternehmen: Selbstraining, Risikocontrolling, Finanzierungsalternativen, München 2006
- PERLITZ, MANFRED, International Management, 5th edition, Stuttgart 2004

- PFOHL, HANS-CHRISTIAN, Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, ed. Hans-Christian Pfohl, 4th edition, Berlin 2006, p. 1-24
- PORTER, MICHAEL E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York 1980
- PORTER, MICHAEL E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985
- PORTER, MICHAEL E., Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Globaler Wettbewerb, ed. Michael E. Porter, Wiesbaden 1986
- PRAHALAD, C.K./LIEBERTHAL, KENNETH, The End of Corporate Imperialism, in: Harvard Business Review, August 2003, p. 109-117 (EBSCO)
- SCHULTE-ZURHAUSEN, MANFRED, Organisation, 3rd edition, München 2002
- SCHARPE, JOCHEN, Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung, Bergisch Gladbach 1992
- SCHMIDT, AXEL/FREUND WERNER, Strategien zur Sicherung der Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen, Stuttgart 1989
- SIMON, HERMAN, Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien Unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt/Main 2007
- STRITZEL, MARKUS, Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets, Wiesbaden 2005
- REMMERSBACH, KLAUS-ULRICH, Markteintrittsentscheidungen : Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes, Wiesbaden 1988
- TESCH, PETER, Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen, Berlin 1980

- THEILE, KONSTANTIN, Ganzheitliches Management: Ein Konzept für klein- und Mittelunternehmen, Wien 1996
- THOMPSON, ARTHUR A./STRICKLAND, A.J./GAMBLE, JOHN, Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage; Concepts and Cases, Boston et al. 2008
- WALLAU, FRANK, Internationalisierung des deutschen Mittelstandes - Bedeutung und Umfang, in: Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, ed. Peter Lemathe et al., Wiesbaden 2007, p.475-488
- WELGE, MARTIN K./AL-LAHAM, ANDREAS, Strategisches Management : Grundlagen - Prozess - Implementierung, 5th edition, Wiesbaden 2008
- WELGE, MARTIN K./HOLTBRÜGGE, DIRK, International Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 4th edition, Stuttgart 2006
- WESNITZER, MARKUS, Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie, Wiesbaden 1993
- WESTHEAD, PAUL/WRIGHT, MIKE/UCBASARAN, DENIZ, The Internationalization of New and Small Firms: A Resource Based View, in: Journal of Business Venturing, Volume 16, Issue 4 2004, p. 333-358 (EBSCO)
- WHEELEN, THOMAS L./HUNGER, J. DAVID, Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases, 11th edition, New Jersey 2008
- WILSON, PETER/BATES, SUE, The essential guide to managing small business growth, Chichester 2003

Lista de Fuentes de Internet

AUSWERTIGES AMT, Länderinformationen-Indien, 5. June 2009,

[http://www.auswaertiges-
amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Indien/Wirtschaft.html](http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Indien/Wirtschaft.html)

BMWi, Schlaglichter der Wirtschaftspolitik - Monatsbericht 02/2008, 16. April 2009,

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/publikationen,did=231772.html>

BUSINESS WEEK, Brazil Goes Investment-Grade, 16. June 2009,

http://www.businessweek.com/print/bwdaily/dnflash/content/may2008/db2008051_93

DEUTSCHE BANK RESEARCH, Lateinamerika: Besser gewappnet für die derzeitige Krise, 6. June 2009,

[http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB;jsessionid=8602AD4B76AF413E4FDCA1E12AF2D9CB.srv12-dbr-de?addmenu=false&chapno=4340&document=PROD000000000020733&noautotitle=true&rdTitleSource=Url&rwdspl=0&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD\\$EM&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD&title=Aktueller+Kommentar](http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB;jsessionid=8602AD4B76AF413E4FDCA1E12AF2D9CB.srv12-dbr-de?addmenu=false&chapno=4340&document=PROD000000000020733&noautotitle=true&rdTitleSource=Url&rwdspl=0&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD$EM&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD&title=Aktueller+Kommentar)

DEUTSCHE BANK RESEARCH, Lateinamerika LatAm-5: Positiver Ausblick dank verbesserter makroökonomischer Lage, 6. June 2009,

[http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?addmenu=false&document=PROD0000000000217466&rdLeftMargin=10&rdShowArchivedDocu=true&rwdspl=0&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD\\$EM&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD](http://www.dbresearch.de/servlet/reweb2.ReWEB?addmenu=false&document=PROD0000000000217466&rdLeftMargin=10&rdShowArchivedDocu=true&rwdspl=0&rwnode=DBR_INTERNET_DE-PROD$EM&rwobj=ReDisplay.Start.class&rwsite=DBR_INTERNET_DE-PROD)

DEUTSCH BRASILIANISCHE INDUSTRIE UND HANDELSKAMMER – Export nach Brasilien ,

6. July 2009, http://www.ahk.org.br/pdf_public/export_completo.pdf

EULER HERMES, Ursachen von Insolvenzen: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern, in: Wirtschaft Konkret, Issue 414 (2007), 28.

April 2009, <http://www.wirtschaft-konkret.de/de/dokumente/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf/414-ursachen-von-insolvenzen.pdf>

EUROPEAN COMMISSION, Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, 16. April 2009, http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf

EUROPEAN COMMISSION, The SME Definition: User Guide and Model declaration, 16. April 2009, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf

EUROPEAN COMMISSION, Observatory of European PYMEs 2003, No. 4: Internationalization of PYMEs, 6. July 2009, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/PYMEs_observatory_2003_report4_en.pdf

GERMANY TRADE & INVEST , Chancen in der Krise nutzen - Konjunkturprogramme weltweit: Brasilien, 7. June 2009, http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Anlagen/PDF/chancen/brasilien,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/brasilien?show=true

GERMANY TRADE & INVEST , Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/09, 7. June 2009, http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?fIdent=MKT200812168027

GERMANY TRADE & INVEST , Wirtschaftstrends Brasilien Jahreswechsel 2008/09, 7. June 2009, http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?fIdent=MKT200812168027

GERMANY TRADE & INVEST , Brasilien strebt einheimische Elektrotechnik-Produktion an, 20. June 2009, http://www.gtai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?fIdent=MKT200906058007&suche=%5Bsuche%5D%5Bthema%5D87%5B/thema%5D%5Blad%5D34%5B/land%5D%5Bs

ort%5Ddat%5B/sort%5D%5Bkat%5D-

Eua%5B/kat%5D%5Bsuche%5B/sicht%5D%5BthemaString%5DWirt
schaftsklima%5B/themaString%5D%5BfachDb%5Dmatrixsuche%5B/fachDb%
5D%5B/suche%5D&snavi.page=0

GOLDMAN SACHS, BRICs and Beyond, 4. June 2009,

<http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/BRICs-and-Beyond.html>

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL, Conheça o PAC, 20. June 2009,

http://www.brasil.gov.br/pac/conheca/infra_estrutura/

HANDELSBLATT, Brasilien- Brasiliens blühender Gesundheitsmarkt, 10. July 2009,

[http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-ein-riese-
erwacht;2294909](http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-ein-riese-erwacht;2294909)

HANDELSBLATT, Brasilien- Die Unterschätzte Macht, 4. June 2009,

[http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-die-unterschaetzte-
macht;1432802;0](http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-die-unterschaetzte-macht;1432802;0)

HANDELSBLATT, Brasilien- Ein Riese erwacht, 4. June 2009,

[http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-ein-riese-
erwacht;2294909](http://www.handelsblatt.com/politik/international/brasilien-ein-riese-erwacht;2294909)

HANDELSBLATT, Der Herr der Flieger, 4. June 2009,

[http://www.handelsblatt.com/unternehmen/koepfe/der-herr-der-
flieger;2341602;0](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/koepfe/der-herr-der-flieger;2341602;0)

HANDELSBLATT, Mercosur, 4. June 2009,

<http://www.handelsblatt.com/finanzen/wirtschaftslexikon/mercosur;2185891>

HANDELSBLATT, Stefan Schmersal: Deutscher Wachstumsprophet in Brasilien, 4. June

2009, [http://www.handelsblatt.com/unternehmen/macher-des-
mittelstandes/stefan-schmersal-deutscher-wachstumsprophet-in-
brasilien;2303191](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/macher-des-mittelstandes/stefan-schmersal-deutscher-wachstumsprophet-in-brasilien;2303191)

IFM BONN - Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Ziele und Aufgaben des IfM Bonn,

15. April 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=60>

IFM BONN - Institut für Mittelstandsforschung Bonn, KMU-Definition des IfM Bonn,
15. April 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>

IFM BONN - Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmensgrößenstatistik
2001/2002– Daten und Fakten , 15. April 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=352>

IFM BONN - Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 30. April
2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=342>

IFM BONN - Institut für Mittelstandsforschung Bonn, PYMEs in Germany: Facts and
Figures , 15. April 2009, <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=350>

OECD - Länderkurzprofil Wissenschaft-Innovation: Brasilien, 10. July 2009,
<http://www.oecd.org/dataoecd/18/31/41559606.pdf>

WORLD BANK, Country Classification, 4. June 2009,
<http://go.worldbank.org/K2CKM78CC0>

ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG – Balanceakt Innovation , 15.
April 2009, http://www.ahk.org.br/pdf_public/export_completo.pdf

Apéndices

Lista de Entrevistas
Entrevista con el Sr. Lorenz Bohle, Gerente General y Propietario, Enningerloh, 2. de Julio 2009