

Universidad de Deusto
Deusto Business School

Postgrado

Determinantes en la Selección del
Mercado Meta por parte
de las Empresas Mexicanas: Razón e
Intuición

Mauricio De Anda Hernández

San Sebastián, Mayo 2011

Universidad de Deusto
Deusto Business School

Postgrado

**Determinantes en la Selección del
Mercado Meta por parte
de las Empresas Mexicanas: Razón e
Intuición**

**Tesis Doctoral presentada por D. Mauricio De Anda Hernández
Dirigida por la Dra. Almudena Eizaguirre Zarza y
la Dra. María García Feijoo**

Las Directoras:

El Doctorando:

San Sebastián, Mayo 2011

A mis padres

Agradecimientos

Diferentes circunstancias han hecho posible que haya yo podido llegar al final del camino en esta interesante experiencia de cursar un doctorado, pero lo que es definitivo, es que sin el apoyo de personas clave no habría podido haber concluido el esfuerzo. Por este motivo deseo dedicar estas palabras de agradecimiento:

- A mi padre, ya finado, por su ejemplo, rectitud y profesionalismo.*
- A mi madre, guía espiritual y fuente de inspiración para muchos logros.*
- A mi esposa, por su cariño y estar a mi lado.*
- Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, por su todo lo que ha formado en mí y por su apoyo en este proyecto.*
- A mis profesores de la Universidad de Deusto, pero en especial a mis directoras de tesis, la Dra. Almudena Eizaguirre Zarza y la Dra. María García Feijoo, por su apoyo, dedicación y alta calidad profesional, y gracias a quienes alcance a visualizar un alto nivel en el manejo de las investigaciones.*

Estoy en deuda con mi familia y con mi país por la gran fortuna de haber podido cursar un doctorado en una institución de gran prestigio como lo es la Universidad de Deusto en España y espero que mi actuación profesional y personal, me permita retribuir algo de lo mucho que he podido recibir.

Mauricio De Anda Hernández

San Sebastián, Mayo 2011

Índice abreviado de Contenidos

	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. DESARROLLO.....	26
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	26
CAPÍTULO 2: CÓMO SALIR AL MERCADO EXTERIOR. ENFOQUES DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DAS	65
CAPÍTULO 3: DECISIONES INTUITIVAS.....	125
CAPÍTULO 4: MÉXICO ANTE EL RETO DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR.....	166
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS.....	193
III. CONCLUSIONES.....	240
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	278

Índice detallado de Contenidos

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
1. Introducción	3
2. Presentación del tema objeto de estudio	4
3. Razones de la elección del tema	6
4. Estado de la cuestión	8
5. Objetivos de la tesis.....	14
6. Ámbito geográfico del estudio	16
7. Metodología utilizada	17
8. Contenido	19
9. Bibliografía del capítulo.....	22
II. DESARROLLO	26
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS...	26
1.1. Introducción	28
1.2. La globalización de los mercados	30
1.2.1. La globalización de la mercadotecnia internacional	32
1.2.2. Implicaciones de la globalización de cara a la estandarización o adaptación de la oferta	32
1.3. La regionalización	35
1.3.1. Ohmae y la Tríada	36
1.3.2. Los costos económicos de transacción	37
1.3.3. Estrategias regionales y globales	38
1.4. Inversión extranjera directa	39
1.4.1. Impacto de la IED en los países de destino	40
1.4.2. Determinantes de los flujos de IED	40
1.5. Economías emergentes	41

1.6.	Competitividad	47
1.7.	Riesgo político	50
1.7.1.	Eurasia Group	51
1.7.2.	The PRS Group	52
1.7.3.	Oxford Analítica	53
1.7.4.	MIGA	54
1.7.5.	OPIC	54
1.7.6.	Coface North America	54
1.8.	Conclusiones	55
1.9.	Cuadro resumen	57
1.10.	Bibliografía del capítulo	59

CAPÍTULO 2: CÓMO SALIR AL MERCADO EXTERIOR. ENFOQUES DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DAS	65
---	-----------

2.1.	Introducción	67
2.2.	Internacionalización de las empresas	69
2.3.	Globalización de las empresas	71
2.3.1.	Formas de ser una empresa global	73
2.3.2.	Elementos potenciales para la globalización	74
2.3.3.	Adquisiciones como estrategia de entrada a mercados ...	76
2.3.4.	Estandarización de las estrategias de mercadotecnia	76
2.3.5.	Elementos de la cultura organizacional para la globalización	77
2.3.6.	Redes de negocio	80
2.3.7.	Distancia psicológica	82
2.4.	Globalización de la estrategia de mercadotecnia de la empresa ...	83
2.4.1.	Disparadores iniciales de la actividad internacional	85
2.4.2.	Disparadores de expansión de la actividad internacional .	85
2.4.3.	Disparadores de expansión en los mercados internacionales	86
2.4.4.	Disparadores de globalización de los mercados internacionales	87
2.4.5.	Decisiones clave de internacionalización	87
2.5.	Identificar oportunidades en mercados emergentes	92

2.6.	Segmentación de mercados	94
2.7.	Selección del mercado meta	100
2.8.	Modelo DAS.....	106
2.8.1.	Consideraciones del modelo	107
2.8.2.	Estructura del modelo DAS.....	107
2.9.	Conclusiones	115
2.10.	Cuadro resumen	116
2.11.	Bibliografía del capítulo	120

CAPÍTULO 3: DECISIONES INTUITIVAS 125

3.1.	Introducción	127
3.2.	¿Decisiones racionales?	129
3.3.	La intuición	130
3.4.	Intuición y toma de decisiones	145
3.5.	Los tipos de personalidad: el indicador Myers Briggs	148
3.6.	Crisis e intuición	151
3.7.	Emociones en las decisiones	153
3.8.	Modelo DASRI	156
3.9.	Conclusiones	160
3.10.	Bibliografía del capítulo	163

CAPÍTULO 4: MÉXICO ANTE EL RETO DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR 166

4.1.	Introducción	168
4.2.	Situación de México antes del NAFTA (1945-1994)	169
4.3.	NAFTA	170
4.3.1.	Acuerdos y expectativas	171
4.3.2.	Impactos	173
4.4.	México a partir del NAFTA	179
4.4.1.	Actividad económica	179
4.4.2.	Comercio exterior	181
4.5.	México hoy	184

4.6.	Conclusiones	187
4.7.	Cuadro resumen	189
4.8.	Bibliografía del capítulo	191
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS		193
5.1.	Introducción	195
5.2.	Objetivos	197
5.3.	Metodología	202
5.3.1.	Perfil de la muestra de empresas entrevistadas	202
5.3.2.	Técnica empleada	205
5.3.3.	Guión de la entrevista	207
5.4.	Análisis y resultados	209
5.4.1.	Introducción	209
5.4.2.	Motivos para internacionalizar operaciones	210
5.4.3.	Proceso en la toma de decisión en la selección del mercado meta internacional	214
5.4.4.	Factores que se consideran en la selección del mercado meta internacional	217
5.4.5.	Variables que han influido en las operaciones internacionales de las empresas de 1994 hasta la fecha ..	220
5.4.6.	Papel de la competencia en la selección de los mercados meta internacionales	223
5.4.7.	Errores y aciertos observados por las empresas al seleccionar mercados meta internacionales	225
5.4.8.	Tendencias que se vislumbran en la internacionalización de las empresas	228
5.5.	Interpretación de los resultados	229
5.6.	Conclusiones	236
5.7.	Bibliografía del capítulo	238
III.	CONCLUSIONES.....	240
1.	Introducción	242
2.	Conclusiones	242
2.1.	Conclusiones derivadas del marco teórico	244
2.2.	Conclusiones derivadas del análisis exploratorio	258
3.	Contribuciones del trabajo de investigación	270

4.	Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	273
5.	Bibliografía del capítulo	275

IV.	BIBLIOGRAFÍA.....	278
------------	--------------------------	------------

Índice de Figuras

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
Gráfico I.1. Estructura de la tesis. Fuente: Elaboración Propia	21
II. DESARROLLO	26
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	26
Gráfica 1.1. Goldman Sachs - GES Index - Elaboración Propia con datos de Dic. 2005	47
Gráfica 1.2. Coface Country Rating - Elaboración Propia con datos de Abril 2007	55
CAPÍTULO 2: CÓMO SALIR AL MERCADO EXTERIOR. ENFOQUES DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DAS	65
Gráfica 2.1. Modelo de evolución de la estrategia de la mercadotecnia global (Douglas y Craig, 1989)	84
Gráfica 2.2. Matriz de selección de segmentos (Sarabia, 1996)	98
Gráfica 2.3. Modelo "DAS" para selección de mercados meta internacionales. Elaboración Propia	115
CAPÍTULO 3: DECISIONES INTUITIVAS	125
Gráfico 3.1. Modelo "DASRI" para selección de mercados meta internacionales. Elaboración Propia	158
Gráfico 3.2. Ejemplos de decisiones que incluye el Modelo "DASRI" para selección de mercados meta internacionales. Elaboración Propia	159
CAPÍTULO 4: MÉXICO ANTE EL RETO DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR	166
Gráfica 4.1. México, Principales Empresas y Ciudades en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión	185
Gráfica 4.2. Principales Sectores Económicos de México en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión	185
Gráfica 4.3. Principales Empresas en México en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión	186
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS	193

Gráfica 5.1.	Relación entre hipótesis de trabajo general e hipótesis de trabajo de la investigación. Elaboración Propia	202
III.	CONCLUSIONES	240
IV.	BIBLIOGRAFÍA	278

Índice de Tablas

	Página
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESARROLLO	26
CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS	26
Cuadro 1.1. Cuadro Resumen Cap. 1 El Proceso de Globalización. Elaboración Propia.....	59
CAPÍTULO 2: CÓMO SALIR AL MERCADO EXTERIOR. ENFOQUES DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DAS	65
Cuadro 2.1. Modelos de internacionalización propuestos por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) y Reid (1981). Basado en Andersen (1993)	71
Cuadro 2.2. Índice de distancia psicológica de Brewer (2007). Elaboración Propia	83
Cuadro 2.3. Ventajas y desventajas de los métodos de entrada a los mercados internacionales (Root, 1982)	90
Cuadro 2.4. Marco conceptual de la segmentación de mercados según Goller et al. (2002). Elaboración Propia	99
Cuadro 2.5. Criterios de mercado Atractivo (Simkin y Dobb, 1998)	102
Cuadro 2.6. Fuerza de los negocios atractivos según McDonald (1989). Elaboración Propia	103
Cuadro 2.7. Tipos de empresas (Simkin y Dobb, 1998). Elaboración Propia .	105
Cuadro 2.8. Criterios de selección de mercados meta internacionales según "Modelo DAS". Elaboración Propia	113
Cuadro 2.9. Cuadro Resumen Cap. 2. Cómo salir al mercado exterior. Enfoques en la selección del mercado meta exterior. Elaboración Propia	119
CAPÍTULO 3: DECISIONES INTUITIVAS	125
Cuadro 3.1. Modelo de Proceso de Información Básico (Salton, 1996)	145
Cuadro 3.2. Escala de Determinantes de Proceso de Información: Método. Salton y Fields, 1999	146
Cuadro 3.3. Escala de Determinantes de Proceso de Información: Modo. Salton y Fields, 1999	147

Cuadro 3.4.	Tipos de personalidades de acuerdo al Indicador Myers Briggs. Fundación Myers Briggs (2010)	150
Cuadro 3.5.	Cuadrantes A y B, Decisiones Intuitivas versus Tiempo y Crisis. Elaboración Propia	162
CAPÍTULO 4: MÉXICO ANTE EL RETO DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR		166
Cuadro 4.1.	PIB de México de 1994 a 2007. Variación Anual. Elaboración Propia con datos de la Secretaría de Economía	180
Cuadro 4.2.	Comercio Exterior de México de 1980 a 2007. Elaboración Propia con datos de la Secretaría de Economía	181
Cuadro 4.3.	Incremento de Comercio Exterior de México de 1994 a 2004. Elaboración Propia con datos de la Secretaría de Economía .	182
Cuadro 4.4.	Exportaciones de México de 1993 a 2006. Elaboración Propia con datos de la Secretaría de Economía	182
Cuadro 4.5.	Exportaciones de México a EE.UU. de 1995 a 2006. Elaboración Propia con datos de la Secretaria de Economía....	183
Cuadro 4.6.	Importaciones de México de 1993 a 2006. Elaboración Propia con datos de la Secretaria de Economía	183
Cuadro 4.7.	Cuadro Resumen Cap. 4 - México Ante el Reto de la Selección del Mercado Meta Exterior. Elaboración Propia	191
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS		193
Cuadro 5.1.	Distribución de empresas entrevistadas por sector económico, participación accionaria y número de empleados. Elaboración Propia	204
Cuadro 5.2.	Relación de preguntas a formular contra hipótesis a contrastar. Elaboración Propia	209
Cuadro 5.3.	Resumen de aceptación o rechazo a las hipótesis de trabajo e hipótesis general formuladas en la investigación. Elaboración Propia	234
III. CONCLUSIONES		240
Cuadro III.1.	Objetivos de esta Investigación. Elaboración Propia	243
Cuadro III.2.	Objetivos del Análisis Exploratorio. Elaboración Propia	244
Cuadro III.3.	Conclusiones derivadas del Análisis Conceptual de esta Investigación. Elaboración Propia	246
Cuadro III.4.	Conclusiones Derivadas del Análisis Exploratorio de esta Investigación. Elaboración Propia	259
Cuadro III.5.	Relación entre Objetivos del Estudio y Conclusiones de esta Investigación. Elaboración Propia	269

Cuadro III.6.	Relación entre Objetivos del Análisis Exploratorio y Conclusiones de esta Investigación. Elaboración Propia	270
---------------	---	-----

IV.	BIBLIOGRAFÍA	278
-----	--------------------	-----

I. INTRODUCCIÓN

Contenido:

1. INTRODUCCIÓN
2. PRESENTACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO
3. RAZONES DE LA ELECCIÓN DEL TEMA
4. ESTADO DE LA CUESTIÓN
5. OBJETIVOS DE LA TESIS
6. ÁMBITO GEOGRÁFICO DEL ESTUDIO
7. METODOLOGÍA UTILIZADA
8. CONTENIDO
9. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta la tesis doctoral titulada “Determinantes en la Selección del Mercado Meta Internacional por parte de las Empresas Mexicanas: Razón e Intuición”.

En estas primeras páginas se expondrán los motivos de la selección de este tema, se presentará el estado de la cuestión, se revisarán los objetivos de la investigación y se argumentarán diversas reflexiones de carácter metodológico, citándose las fuentes bibliográficas utilizadas más significativas.

La estructura de este capítulo es la siguiente. En primer término *se introduce el tema objeto de estudio (apartado 2)*, se argumentan los motivos que generan esta investigación y se revisa la problemática de la cuestión.

A continuación, se presentan *las razones de elección del tema (apartado 3)* vinculadas a la trayectoria del autor de esta investigación, a sus motivaciones personales y a la convicción de que la selección de los mercados meta representa un aspecto estratégico en el desarrollo de las empresas internacionales.

Acto seguido, se describe *el estado de la cuestión (apartado 4)* y se mencionan trabajos relacionados con el tema. Se señala la importancia de aspectos clave en el comercio internacional de los países como son la globalización, la regionalización, la inversión extranjera directa en los países, las economías emergentes, incluyéndose en este apartado el aspecto de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), la competitividad y el riesgo político. Se pretende sensibilizar al lector respecto a la complejidad que representa para una empresa leer el entorno y poder contar con elementos estratégicos para cuando tenga que decidir en qué países es conveniente realizar operaciones comerciales.

A continuación, se relatan los principales enfoques que las empresas emplean para el desarrollo de su internacionalización, citándose los conceptos principales desarrollados a este respecto, así como los autores que los han propuesto.

Enseguida se señalan *los objetivos de esta tesis (apartado 5)*, citándose el objetivo principal y los objetivos específicos de la investigación, así como las hipótesis de trabajo que sirven de base para poder desarrollar la investigación.

En el *apartado 6* y con objeto de acotar el tema de estudio, se relata la posición de México ante el reto de la globalización de los mercados, las tendencias comerciales en América del Norte y la problemática que ha representado el Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA) para las empresas mexicanas, y se establece como período de estudio desde 1994 (fecha de implementación del NAFTA) hasta la actualidad.

Posteriormente se describe la *metodología empleada en la investigación (apartado 7)*, que consiste en un análisis cualitativo exploratorio, que pretende detectar los determinantes que utilizan las empresas mexicanas en el momento de seleccionar los mercados meta internacionales y comparar éstos con los mencionados en el modelo propuesto por el autor.

Se continúa describiendo *el contenido de la tesis doctoral (apartado 8)* que se estructura en una primera parte de Introducción, una segunda de Desarrollo, compuesta por cinco capítulos, y una tercera parte de Conclusiones.

Para finalizar, se recoge *la bibliografía citada en este primer capítulo (apartado 9)* así como las referencias de Internet que han servido de apoyo.

2. PRESENTACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

En este apartado se presenta el tema objeto de estudio “Determinantes en la Selección del Mercado Meta por parte de las Empresas Mexicanas: Razón e Intuición”.

Por qué empresas de cierta nacionalidad tienen mayor agresividad, permanencia y éxito en el mercado internacional que otras, son interrogantes que muchos autores tratan de explicar con teorías de vocación empresarial, visión, situación geográfica de los países, interacción de sus habitantes con otras culturas, etc.

El desarrollo histórico de una sociedad, la posición geográfica del país, su acceso a vías pluviales, orografía del terreno, interacción con otras culturas y sociedades, sus conflictos internos y externos, definitivamente van moldeando la idiosincrasia de los países.

Sin embargo, a partir del fin de la segunda guerra mundial y con el advenimiento de una era en donde la información, comunicación, automatización y globalización (Dixon, 2007) han cambiado la forma de hacer negocios, la mentalidad empresarial demanda no repetir patrones de conducta sino aplicar la creatividad, la innovación y la flexibilidad en el diseño de las estrategias de negocio.

Saber elegir el dónde, cuándo y cómo de la internacionalización de las empresas, tiene connotaciones estratégicas de incuestionable importancia y ha originado infinidad de estudios, entre otros, sobre:

1. Selección de Mercados Meta
2. Métodos de Entrada a Mercados
3. Estrategias de Operación y Expansión en los Mercados Internacionales

En nuestra opinión, la internacionalización de las empresas mexicanas ha sido lenta en términos generales, ya que se ubica a finales del siglo XX, y con una tendencia de marcada regionalización en su comportamiento.

Algunos grupos empresariales mexicanos han podido adaptarse a las nuevas prácticas comerciales y han desarrollado empresas de clase mundial como Cemex, Femsas, Bimbo, etc., pero la gran mayoría de las empresas mexicanas, se han visto abrumadas por el embate de una apertura comercial acelerada, ante la cual no se habían preparado adecuadamente y que ha provocado, aparte de mucha mortandad de organizaciones, la adopción de prácticas comerciales y de negocio poco agresivas.

En tal virtud, el presente estudio pretende analizar qué metodología observan las empresas mexicanas en la selección de los mercados meta en el entorno internacional, basándonos en la revisión de la literatura científica relativa a esta cuestión y realizando posteriormente un análisis exploratorio a través de entrevistas abiertas en profundidad a un conjunto de empresas mexicanas. La realización de esta parte empírica nos ha permitido ahondar en la cuestión, realizar un primer contraste de

las conclusiones alcanzadas en el marco teórico, y conocer un poco más la realidad de la internacionalización de las empresas mexicanas.

3. RAZONES DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

El desarrollo personal del autor es determinante en la elección del tema propuesto y esto se debe a un interés personal y experiencia profesional en el ámbito de la internacionalización de las empresas.

Esto genera tener la confianza y seguridad de una definición clara en el área a elegir, tanto por gusto, como por convicción y empate entre conocimiento, habilidades y oportunidades de investigación.

Por otro lado, consideramos que el eje de este trabajo de investigación es un ámbito de estudio muy necesario para un país de economía emergente como es el caso de México.

La dinámica de los negocios internacionales, obliga a evaluar alternativas que en el largo plazo aseguren a las empresas una permanencia y crecimiento exitoso en los mercados mundiales. Es decir, una evolución planificada y consistente.

Seleccionar los mercados metas internacionales, es un aspecto estratégico que forma parte integral de los planes de largo plazo de las empresas globales exitosas. Empresas de diferentes latitudes y diferentes tamaños, operando en mercados diversos, han podido avanzar en el mercado mundial, gracias a que han sabido planear sus operaciones aprovechando las oportunidades que se van presentando en el camino.

Internacionalizar operaciones en base a oportunidades, pedidos o inercias de la industria local, son acciones de corto plazo que en algunas ocasiones no permiten visualizar estrategias de largo plazo que darían a la empresa una mejor viabilidad, crecimiento y consolidación.

Establecer planes de largo plazo con visión estratégica, producto de análisis serios, es el camino formal que muchas empresas han observado en su proceso de internacionalización, reportando bases firmes para poder identificar un proceso crítico que enfrenta una realidad: los mercados internacionales son cada vez más competitivos.

La evolución histórica y económica de México a partir del siglo XVI, está íntimamente ligada al desarrollo económico de los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.), acrecentándose esta relación a partir de la segunda mitad del siglo XX, momento en el que los acontecimientos y tendencias mundiales y las crisis económicas en México, aceleraron la integración de un bloque regional en América del Norte con la firma del NAFTA.

Es precisamente a partir de estos acontecimientos, que las tendencias comerciales de las empresas mexicanas se han ido orientando cada vez más a una integración con la economía de EE.UU. y definiéndose la composición tanto de sectores económicos como de cadenas productivas.

En este contexto, mientras las empresas de muchos países buscan una mayor diversificación en base a una planificación estratégica que considera como un aspecto fundamental la selección de mercados meta, las empresas mexicanas han ido reduciendo sus opciones a un solo mercado principal: EE.UU.

Desde el punto de vista estratégico, las consideraciones son de obvia preocupación:

1. Dependencia comercial.
2. Dependencia tecnológica.
3. Visión de corto plazo.
4. Subestimación del costo de oportunidad de corto y largo plazo.
5. Actitud comercial con reducida visión empresarial.

Por todo lo anterior, estudiar el proceso de internacionalización por parte de las empresas mexicanas, a la luz de una marcada regionalización inducida por el NAFTA, puede dar luz a reflexiones que ayuden a la comunidad mexicana a reconsiderar opciones estratégicas de largo plazo.

El interés de esta tesis radica por tanto en **identificar la forma en que las empresas mexicanas internacionalizan sus operaciones y en específico qué elementos o determinantes utilizan en el momento de seleccionar sus mercados meta internacionales, así como la metodología que emplean en este proceso de elección de alternativas, en caso de que exista alguna metodología.**

Además, la originalidad de este trabajo de investigación radica en que no solamente se ha revisado la bibliografía sobre el tema nuclear objeto de análisis sino que se ha abierto una “ventana” a la existencia de multitud de decisiones intuitivas en el marco empresarial. Con esta tesis, dejamos en suspenso la hipótesis de que “la decisión intuitiva es en todo caso admisible en la vida personal o para el tiempo de ocio pero las grandes decisiones estratégicas de la empresa como la que nos ocupa se toman de un modo racional”.

4. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El estudio de los procesos de internacionalización de operaciones, la selección de mercados meta y en específico, el proceso de selección que han observado las empresas mexicanas en su globalización, obliga a un repaso del marco teórico tanto relativo a la globalización como a las estrategias de mercadotecnia.

Para poder seleccionar un mercado en donde competir, se debe observar un paso previo que es la segmentación. Cuando nos ubicamos en el ámbito internacional, este proceso incluye la clasificación, estudio y evaluación de países como mercados meta y definir con bases objetivas los mercados en donde se debe o puede competir. Las empresas que no realizan este análisis corren un alto riesgo de fracaso, dada la gran complejidad de operaciones y un ambiente de negocios de elevada competencia.

A continuación realizamos un recorrido sobre la literatura científica relativa al tema de la globalización y regionalización de las empresas; y sobre lo escrito respecto a la mercadotecnia de las organizaciones. En el apartado siguiente y tras dicho repaso del estado de la cuestión, procederemos a concretar los objetivos del presente trabajo de investigación.

- **Globalización y Regionalización**

Entender la forma en que se han ido desarrollando las teorías de globalización y regionalización, permite visualizar las estrategias que observan las empresas en su internacionalización.

En su artículo seminal “The Globalization of Markets”, Levitt (1983) comenta que las empresas deben aprender a operar como si el mundo fuera un solo mercado, ignorando las regiones y diferencias nacionales.

Su tesis se basa en que la tecnología es la fuerza que impulsa la globalización y que las empresas, al optimizar sus costos con economías de escala, pueden estandarizar sus productos y abarcar cada vez más mercados.

El autor menciona que las diferencias culturales, gustos y estándares nacionales e instituciones de negocios son vestigios del pasado, debiéndose adecuar los productos sobre la base de beneficios a los clientes globales y no en base a lo que los clientes actuales quieren.

Ramarapu et al. (1999) discuten las ideas de globalización de Levitt (ibid), la fuerza de la tecnología y la estandarización, reconociendo que para algunos mercados ciertos productos son suficientemente similares para dirigir un solo enfoque de mercado. Según estos autores, el reto de las empresas multinacionales es decidir qué elementos (de adaptación) deben localizar o adaptar y en qué grado o medida.

Por su parte, Ohmae (1985) postula su teoría de la Triada, en donde la regionalización cobra una importancia estratégica para las empresas. El reto ya no es solamente globalizarse, sino seleccionar el bloque comercial que mejor convenga al desarrollo de la organización.

Hill (2001) considera la globalización como el cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente, en donde se aprecian dos componentes: la globalización de los mercados y la globalización de la producción.

Cómo la nacionalidad de las empresas multinacionales (norteamericanas, europeas y japonesas) influye en el diseño de estrategias globales es tratado por Yip et al. (1997) y Johanson y Wiederslein (1975).

Andersen y Herbertsson (2003), mediante análisis multivariado, muestran la forma como la globalización de los mercados puede ser medida en los países, en base a la internacionalización de los productos y a la interacción de los mercados de capital.

En el proceso de globalización, la Inversión Extranjera Directa (IED), representada por las inversiones de las multinacionales en los diferentes países, ha ido cobrando importancia y su impacto se ve reflejado en las economías de los países. Los países que van reflejando un mayor atractivo en sus mercados y por consecuencia mayores flujos de IED, son las denominadas Economías Emergentes, dentro de los que sobresalen los países integrantes del BRIC y N11 (O'Neill et al., 2005)¹.

Los países, ante las ventajas que representan los flujos de la IED, han ido desarrollando ambientes favorables para que las empresas multinacionales operen. A este conjunto de medidas de atracción de capitales se le conoce como la “competitividad de las naciones”, siendo un elemento muy importante en la selección de los mercados meta por parte de las empresas internacionales.

La dinámica social entre y dentro de los países, ha provocado la generación de riesgos que impactan en la actividad económica de las empresas internacionales. Eventos no económicos pueden influir en los resultados financieros de las empresas. El reconocimiento de estos riesgos ha generado un nuevo concepto denominado Riesgo Político, el cual debe ser considerado en el momento de definir la selección del mercado meta por parte de las empresas internacionales.

En esta breve síntesis expuesta, se puede apreciar que las teorías de la globalización son amplias y variadas e incluyen, en primera instancia, las tendencias de globalizar mercados por parte de las empresas, en segunda, la regionalización de facto que observan las empresas multinacionales en su proceso de internacionalización (triada). Asimismo se observa una tendencia hacia la estandarización y adaptación de productos a mercados locales, impacto de los estilos nacionales en el diseño e implementación de estrategias de internacionalización y la interdependencia entre los mercados de productos y los mercados de capitales. Por otra parte, nuevos elementos

¹ Clasificación de países emergentes propuesta por la correduría Goldman Sachs. Los países incluidos en este acrónimo son: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, Corea del Sur, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía y Vietnam.

de decisión como son los conceptos de Economías Emergentes, Competitividad y Riesgo Político, hacen que la selección de mercados meta internacionales sea una labor de mucho análisis, cargada de elementos estratégicos, todo lo cual es imprescindible conocer por parte de una empresa que desea internacionalizar sus operaciones.

- **Estrategias de Mercadotecnia**

Asimismo, es conveniente analizar los enfoques que las empresas emplean en el desarrollo de su internacionalización y que obedecen a diversos factores estratégicos. En la literatura formal, podemos encontrar diferentes enfoques, entre los que sobresalen:

1. Ciclo de vida del producto internacional (Vernon, 1966).
2. Distancia psicológica y elección del mercado meta (Johanson y Wiedersheim, 1975).
3. Tiempo de entrada a los mercados (Doyle y Zeki, 1976; Davidson, 1982).
4. Modos de entrada a los mercados internacionales (Root, 1982).
5. Modelo de tres etapas para los mercados industriales (Hlavacek y Reddy, 1986).
6. Fase evolutiva de la organización, disparadores de internacionalización (Douglas y Craig, 1989).
7. Atractivo de mercados (Cooper, 1993).
8. Criterios de atractivo de mercados (Abratt, 1993).
9. Segmentación de mercados (Kotler y Armstrong, 2003).
10. Factores de atractivo de mercados (McDonald y Dunbar, 1995).
11. Matriz de selección de segmentos de mercados (Sarabia, 1996).
12. Categorías de empresas (Simkin y Dibb, 1998).
13. Fases de segmentación de mercados (Goller, Hogg, y Kalafatis, 2002).
14. Índice de distancia psicológica (Brewer, 2007).

Como se puede apreciar, el marco teórico a este respecto es amplio y permite confrontar la actuación de las empresas mexicanas contra lo que otras empresas realizan.

Una gran parte de las publicaciones aborda temas conexos pero pocos se preocupan directamente en señalar el cómo se seleccionan los mercados meta internacionales.

La entrada en vigor del NAFTA permite evaluar el impacto que una apertura económica tiene sobre las empresas mexicanas y es por eso que el período de estudio se plantea a partir de 1994, fecha en que se implementa el acuerdo en cuestión.

Para terminar, tratar el tema de la internacionalización de las empresas y en específico la selección de mercados meta internacionales, es de gran importancia para un país que es considerado como economía emergente y con gran potencial para desarrollar una economía estable en el largo plazo.

Este trabajo de investigación incorpora elementos novedosos en el estudio del comportamiento de las empresas mexicanas internacionales, en específico en cómo seleccionan sus mercados meta, al presentar un modelo base que partiendo de una síntesis de varios autores, sugiere un nuevo modelo que incorpora un elemento novedoso como lo es la intuición y sus influencia en la toma de decisiones, y contra el cual se contrastan los resultados empíricos de empresas mexicanas internacionales. Para ello, y tras cubrir el análisis más teórico de los temas descritos (globalización y estrategias de marketing), abordaremos un estudio exploratorio entre directivos de empresas mexicanas.

Los resultados de este trabajo exploratorio pueden resultar de gran interés para:

1. Conocer cómo se toman las decisiones en algunas empresas mexicanas internacionales.
2. Ayudar a entender si es importante utilizar una metodología seria y robusta en la selección del mercado meta, que ayude al desarrollo de largo plazo de las empresas.
3. Plantear nuevas líneas de investigación que ayuden a explicar las historias de éxito o fracaso de empresas mexicanas.
4. Servir de apoyo y referencia en el desarrollo de estrategias de selección del mercado meta para empresas.

5. Ver hasta qué punto se siguen modelos racionales de decisión y hasta qué punto las decisiones de internacionalización tienen mucho peso de intuición.

- **Decisiones Intuitivas**

Incluir este tema en la investigación, creemos complementa y redondea nuestro conocimiento respecto a la forma de pensar, congruencia en la actuación y estilos de administración de las empresas mexicanas, ya que como se verá a lo largo de los apartados, considerar que las decisiones son siempre basadas en una planificación lógica y razonablemente estructurada, es suponer que nos encontramos ante un proceso lineal, escalonado y predecible, ante el cual las empresas deben prepararse, analizar alternativas y con toda frialdad, e inclusive con tiempo suficiente y en ausencia de crisis y sin influencia de emociones, tomar decisiones que las encaminen a los objetivos deseados.

La realidad nos enfrenta a situaciones imprevistas, a presiones económicas y sociales no siempre manejables, a crisis y a emociones que detonan en el ser humanos el uso de la intuición. En este sentido, deseamos presentar aportaciones importantes al respecto realizadas por diversos autores como son:

1. Manejo de grandes volúmenes de información (Gladwell, 2005).
2. Complejidad en el pensamiento (Punset, 2007)
3. Inteligencia del inconsciente (Gigerenzer, 2008)
4. La intuición y los tipos de personalidad (Jung, 1929)
5. Procesamiento cuasi-consciente y subconsciente (Wierzbicki, 1992)
6. Tipos de procesos cognitivos (Stanovich y West, 2000)
7. Propiedades de la intuición (Khatri y Alvin, 2000)
8. Cultivo del instinto (Matzler, 2007)
9. Teoría de las perspectivas (Kahneman y Tversky, 1979)
10. Irracionalidad y factores psicológicos (Shneider, 2010)
11. Comportamiento irracional (Ariely, 2010)
12. Teoría de ingeniería de organización (Salton, 1996)
13. El indicador Myer Briggs y los tipos de personalidad (The Myer Briggs Foundation, 2010)
14. Crisis e intuición (Sayegh et al., 2002)
15. La inteligencia emocional (Goleman, 2006)

16. Emociones en las decisiones (Pitcher, 1999, Bechara et al, 1997, Watling, 1998, Salovey y Mayer, 1990, Sayegh et al., 2002, Hayashi, 2001, Damasio, 1994)

Nuestro propósito es poder contrastar las respuestas que se obtengan de un colectivo de empresas mexicanas seleccionadas, contra un modelo que contemple pasos lógicos en la selección de mercados meta internacionales y complementar nuestra evaluación con aspectos de decisiones intuitivas.

Más que estudiar tendencias y patrones estadísticos, nuestra preocupación es conocer el “cómo” y el “porqué” (Yin, 2009) del actuar por parte de las empresas mexicanas internacionales. Nuestro deseo es analizar y entender un entorno de decisiones complejas a fin de poder mostrar las motivaciones de los actores, variables de peso en las decisiones y sentar las bases de investigaciones de mayor profundidad al respecto.

5. OBJETIVOS DE LA TESIS

Como ya se señaló anteriormente, la intención de esta tesis es revisar los determinantes en la selección del mercado meta internacional por parte de las empresas mexicanas.

Como **objetivos principales** de este trabajo, se plantean los siguientes:

- Elaborar un modelo de actuación para las empresas en su reto de la internacionalización en un mercado globalizado.
- Conocer las estrategias que las empresas mexicanas emplean en la internacionalización de sus operaciones y en específico en la selección del mercado meta internacional, así como ver hasta qué punto siguen el modelo elaborado.

5.1. Objetivos Específicos

Para el desarrollo de los objetivos principales, esta investigación contempla los siguientes objetivos específicos:

- Objetivo 1: Revisar el marco teórico de lo que implica la globalización de los mercados, la regionalización de los mismos, el ámbito de referencia de las economías emergentes y los conceptos clave de competitividad y riesgo político, que son utilizados en el momento de realizar un proceso de selección de mercados meta internacionales.
- Objetivo 2: Analizar el proceso formal de internacionalización de operaciones y en específico la selección de mercados meta internacionales desde el punto de vista de varios autores, a efecto de poder encuadrar el tema específico objeto de este estudio.
- Objetivo 3: Proponer un modelo de internacionalización de operaciones y en específico de la selección de mercados meta internacionales, a efecto de poder contrastar la investigación empírica y determinar hallazgos, tendencias y prácticas comerciales de algunas empresas mexicanas internacionales.
- Objetivo 4: Revisar la implementación del NAFTA y su impacto en los sectores económicos de México a partir de 1994.
- Objetivo 5: Revisar la literatura académica relacionada con la importancia de la intuición en la toma de decisiones empresariales.
- Objetivo 6: Estudiar el comportamiento de internacionalización de las empresas mexicanas y contrastar su actuación en relación con el marco teórico propuesto.

Consideramos que esta tesis es original porque aparte de proponer un modelo integral de cómo las empresas pueden seleccionar sus mercados meta internacionales, se ha dedicado un capítulo a abordar la parte menos racional de las decisiones. Esta brecha cognitiva con la literatura tradicional, aporta una nueva visión para abordar el problema

de la toma de decisiones en la mercadotecnia internacional. Reconocemos que las decisiones de los directores tienen una parte lógica y otra mucho más intuitiva y ver hasta qué punto un modelo que se ha basado más en la lógica queda enriquecido con esta otra vertiente puede resultar de interés.

5.2. Hipótesis de Trabajo

A partir de los objetivos específicos, se han desarrollado las siguientes hipótesis de trabajo a contrastar en la Tesis Doctoral:

H1: Las empresas mexicanas no utilizan de forma regular un proceso de internacionalización de operaciones y en específico de selección de mercados meta internacionales.

H2: Las empresas mexicanas son guiadas en su proceso de internacionalización por las oportunidades de corto plazo y no por un proceso estratégico de planificación de operaciones.

H3: Las empresas mexicanas toman muchas decisiones intuitivas.

6. ÁMBITO GEOGRÁFICO DEL ESTUDIO

En virtud del desarrollo histórico y ubicación geográfica de México, el ámbito geográfico de la investigación se refiere a la economía mexicana y a sus empresas internacionales, y en específico al período de implementación del NAFTA que se inicia en 1994.

En este trabajo de investigación hemos considerado de interés analizar el enfoque empresarial que han asumido las empresas mexicanas ante la globalización de los mercados y determinar los elementos que se utilizan para seleccionar los mercados meta internacionales.

Por otro lado, nos interesa analizar si las empresas mexicanas internacionales observan procesos formales de planificación de largo plazo o bien operan en base a reacciones de corto plazo en función a oportunidades de demanda de mercados exteriores.

En resumen, este estudio exploratorio pretende explorar la realidad de las empresas mexicanas internacionales de cómo seleccionar mercados meta internacionales, y comentar estos hallazgos, invitando a futuros investigadores a desarrollar estudios de mayor alcance, con objeto de enriquecer la literatura en beneficio de la comunidad empresarial y académica de México.

7. METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología que vamos a seguir para dar respuesta a los objetivos planteados consiste en dos tipos de análisis: un análisis de la literatura formal sobre el tema objeto de estudio en primer lugar, y después un análisis exploratorio que permita ahondar en la opinión de una serie de directores de empresas mexicanos respecto a cómo se concibe el modelo de selección de mercados meta internacionales.

Se plantea el estudio de la actuación de las empresas mexicanas internacionales a partir del año de 1994, fecha en la cual se puso en marcha la desgravación producto de la firma del NAFTA por parte de México, Canadá y los Estados Unidos de América (EE.UU.).

La metodología de investigación de este estudio se basa en un análisis cualitativo a un grupo de empresas internacionales mexicanas. Mediante la aplicación de entrevistas abiertas en profundidad a líderes de la industria, se pretende explorar las prácticas de negocio que observan las empresas mexicanas en el diseño de estrategias y planes de largo plazo en la internacionalización de sus operaciones, así como tener un primer contraste del modelo teórico previamente perfilado por el autor de esta tesis.

Consideramos que reflejar el caso representativo de un colectivo aleatorio de empresas mexicanas internacionales, permite cubrir la fase exploratoria y explicativa o causal de la investigación (Yin, 2009).

La organización del trabajo empírico se plantea en los siguientes pasos:

1. Recopilación de datos a partir de fuentes secundarias como son cámaras, asociaciones y padrones gubernamentales.
2. Consolidación de información y análisis del mapa de empresas mexicanas en función de las bases de datos disponibles.
3. Selección de un abanico de empresas integrado por empresas de capital mayoritariamente mexicano, e integrantes del sector privado del país.

Para la selección de las empresas a analizar se entiende a una empresa mexicana internacional como aquella organización o negocio que realiza negocios con el exterior y que cuenta con las siguientes características:

1. Empresas con capital social mayoritariamente mexicano, lo que asegura independencia en la definición estratégica del negocio, eliminándose así las posibles influencias de corporativos del exterior.
2. Empresas no pertenecientes o ligadas a la industria maquiladora², evitándose así la influencia de estrategias que privilegian los ahorros en costos de producción y no las estrategias de mercadotecnia en actuales o nuevos mercados (enfoque no de exportación o desarrollo de nuevos productos, sino enfoque de maquila de producción).
3. Empresas no pertenecientes a la industria petrolera, en virtud de que ésta es operada y dirigida por el estado mexicano desde una posición de monopolio, que no asegura para ninguna empresa el diseño independiente de estrategias de negocios a largo plazo.

En el último capítulo de esta tesis se presenta el resultado del estudio empírico que consiste en el análisis detallado de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a un grupo de quince directores generales de empresas mexicanas de diferentes sectores de actividad, tamaño y localización geográfica. Se analizarán las

² El gobierno mexicano creó la industria maquiladora en 1965, como un esquema facilitador de importaciones temporales para empresas estadounidenses, con objeto de que éstas aprovecharan la mano de obra mexicana. Las maquiladoras inicialmente se instalaron en la frontera de México con EE.UU., pero poco a poco se han ido expandiendo a la mayor parte del territorio mexicano.

respuestas para ahondar en las prácticas empresariales de las empresas mexicanas en el tema de la internacionalización.

8. CONTENIDO

Esta tesis se encuentra estructurada en cuatro partes claramente diferenciadas: “I.Introducción”, “II. Desarrollo”, “III. Conclusiones” y “IV. Bibliografía”.

A continuación pasamos a describir de qué consta cada una de las partes.

I. Introducción

Esta parte contiene una presentación del tema objeto de estudio, las razones de su elección e interés, una descripción de los objetivos planteados, así como la metodología, fuentes y estado de la cuestión.

II. Desarrollo

Este segundo bloque del presente trabajo de investigación comprende una primera parte más conceptual (capítulos 1, 2, 3 y 4) y una segunda que recoge el estudio empírico realizado (capítulo 5).

- **Capítulo 1:** El Proceso de Globalización de las Empresas.

El primer capítulo pretende ubicar al lector en el tema y aborda una breve revisión de las teorías sobre globalización y regionalización, según los principales autores que han estudiado estos temas, su importancia en los enfoques de internacionalización de las empresas y su influencia en la manera en que las empresas orientan su proceso de selección de los mercados meta.

- **Capítulo 2:** Cómo Salir al Mercado Exterior. Enfoques de la Selección del Mercado Meta Exterior y Presentación del Modelo DAS.

El segundo capítulo presenta una amplia descripción de qué se entiende por internacionalización de operaciones y selección del mercado meta, cuál es su importancia en la mercadotecnia internacional y cuál es su ubicación en el proceso

de desarrollo de estrategias competitivas. El capítulo culmina con la presentación de un modelo base (Modelo DAS) de cómo las empresas deben abordar la problemática de internacionalizar sus operaciones y seleccionar sus mercados meta internacionales. Este modelo es una síntesis de las aportaciones de varios autores que se revisan en la literatura. El enfoque ecléctico de este modelo, pretende resumir y complementar la visión global que diversos autores presentan respecto del tema en cuestión.

▪ **Capítulo 3:** Decisiones Intuitivas.

Se incluye este capítulo a efecto de poder soportar la hipótesis de esta tesis referida a que las empresas toman muchas decisiones intuitivas. Por lo tanto, este capítulo trata los aspectos de las decisiones racionales, la intuición, las emociones, las crisis y en general aspectos teóricos interesantes a este respecto, que afectan a la toma de decisiones de las personas, y por ende, de las organizaciones. Al final del capítulo se introduce un nuevo modelo (Modelo DASRI) que partiendo del modelo base comentado en el capítulo 2, se complementa al introducir la parte de razón e intuición en la internacionalización de las operaciones de las empresas. Esta aportación pretende reflejar de mejor forma la realidad dentro de la cual se toman las decisiones en las empresas mexicanas que deben seleccionar mercados meta internacionales.

▪ **Capítulo 4:** México Ante el Reto de la Selección del Mercado Meta Exterior.

Este capítulo se dedica a explicar el desarrollo del NAFTA, sus principales acuerdos, el impacto de su implementación y presenta además un análisis de la evolución del comercio exterior de México y de los principales sectores económicos del país a partir del año de 1994. Se incluye el análisis de las empresas mexicanas por industria y las bases metodológicas que permiten seleccionar a la muestra de organizaciones que sirven de base para esta investigación.

▪ **Capítulo 5:** Análisis Exploratorio de la Internacionalización de las Empresas Mexicanas.

En base a los resultados de entrevistas a empresas seleccionadas, se enriquecerá el modelo, se describirán las fortalezas y carencias detectadas respecto al proceso de internacionalización de las empresas entrevistadas, y se expondrán las conclusiones alcanzadas.

III. Conclusiones y líneas futuras de investigación

Aquí se recogerán las conclusiones o ideas extraídas tanto del marco teórico como de la aplicación práctica. Se plantearán igualmente líneas de investigación sobre temas derivados o relacionados. Se finaliza presentando los aspectos que, a juicio del autor, deben ser los puntos relevantes a desarrollar en los procesos de selección de los mercados meta por parte de las empresas mexicanas.

Sin olvidar las limitaciones que representa un estudio exploratorio como el realizado en este caso, dedicaremos una especial atención a las conclusiones que se derivan de las entrevistas realizadas, poniendo especial énfasis en las implicaciones que pueden tener para el desarrollo de estrategias internacionales de las empresas mexicanas.

IV. Bibliografía

Hemos creído conveniente recoger en cada uno de los capítulos, en su último apartado, la bibliografía revisada en dicho capítulo.

Además, y en este bloque final IV, se recogen de nuevo la totalidad de fuentes bibliográficas consultadas, así como los recursos que pueden encontrarse en Internet, que ha resultado ser una valiosa fuente de información.

La estructura mencionada queda reflejada en el siguiente gráfico:

I. Introducción
II. Desarrollo
Cap. 1. El proceso de globalización
Cap. 2. Cómo salir al mercado exterior. Enfoques de la selección de mercados meta
Cap. 3. Decisiones intuitivas
Cap. 4. México ante el reto de la selección del mercado meta exterior
Cap. 5. Análisis exploratorio de la internacionalización de las empresas mexicanas
III. Conclusiones y líneas futuras de investigación
IV. Bibliografía

Gráfico I.1.: Estructura de la tesis. Fuente: Elaboración propia.

9. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

ABRATT, R. (1993): "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers". *Industrial Marketing Management*, Volume 22, pp 79-84.

ANDERSEN, T.M. y HERBERTSSON, T.T. (2003): "Measuring Globalization". *Social Science Research Network*, IZA Discussion Paper No. 817. <http://ssrn.com/abstract=434540>.

ARIELY, D. (2010): *The Upside of Irrationality*, Harper Collins Publishers, www.harpercollins.com.

BECHARA, A., DAMASIO, H., TRANEL, D. y DAMASIO, A. (1997): "Deciding Advantageously Before Knowing Advantageous Strategy". *Science*, Volume 275, pp 1293-1295.

BREWER, P. (2007): "Psychic Distance and Australian Export Market Selection". *Australian Journal of Management*, June, Volume 32, Issue 1, pp 73.

COOPER, R. (1993): *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Reading, MA: Addison-Wesley.

DAMASIO, A.R. (1994): *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, G.P. Putnam's Sons, New York.

DAVIDSON, W. (1982): *Global Strategic Management*. New York: Wiley.

DIXON, P. (2007): *Futurewise*. London, Great Britain: Profile Books.

DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategies: Scale, Scope and Synergy". *Columbia Journal of World Business*, Volume 24, pp 47-59.

DOYLE, P. y ZEKI, G. (1976): *A Strategic Approach for International Market Selection*. Copenhagen, Denmark: Proceedings European Academy for Advanced Research in Marketing.

GIGERENZER, G. (2008): *Decisiones Instintivas, La Inteligencia del Inconsciente*: Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

GLADWELL, M. (2005): *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company.

GOLEMAN, D. (2006): *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós, Barcelona, España.

GOLLER, S., HOGG, A. y KALAFATIS, S.P. (2002): "A New Research Agenda for Business Segmentation". *European Journal of Marketing*, Volume 36, Issue ½, pp 252-271.

HAYASHI, A.M. (2001): "When To Trust Your Gut", *Harvard Business Review*, Reprint R0102C, February 2001.

HILL, C.W. (2001): *International Business*. International Edition: McGraw-Hill.

HLAVACEK, J. y REDDY, N. (1986): "Identifying and Qualifying Industrial Market Segments". *European Journal of Marketing*, Volume 20, Number 2, pp 8-21.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN, P. (1975): "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, October, Volume 12, Issue 3, pp 305-323.

JUNG, C. (1990): *Psychological Types*, Princeton University Press, A Revision by RFC Hull of the Translation by HG Baynes.

KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, *The Econometric Society*, Volume 47, Number 2, March 1979, pp 263-292. <http://www.jstor.org/stable/1914185>

KHATRI, N. y ALVIN, H. (2000): "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, Volume 53, Issue 1, pp 57-86.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 6ª. Edición.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp 92-102.

MATZLER, K., BAILOM, F. y MOORADIAN, T.A. (2007): "Intuitive Decision Making", *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Volume 49, Number 1.

MCDONALD, M. y DUNBAR, I. (1995): *Market Segmentation*. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.

O'NEILL, J., WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2005): "How Solid are the BRICs?". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf.

OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.

PITCHER, P. (1999): "Artists, Craftsmen, and Technocrats". *Training and Development*, Volume 53, pp 30-33.

PUNSET, E. (2007): *El Alma está en el Cerebro, Radiografía de la Máquina de Pensar*. Santillana Ediciones Generales, SL, Madrid, España.

RAMARAPU, S., TIMMERMAN, J.E. y RAMARAPU, N. (1999): "Choosing Between Globalization and Localization". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring 1999, Volume 7, Issue 2, pp 97.

ROOT, F.R. (1982): *Market Entry Strategies*. New York: AMACON.

SALOVEY, P., y MAYER, J.D. (1990): *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, Baywood Publishing Co., Inc., pp 185-211.

SALTON, G. (1996). *Organizational Engineering*. Ann Arbor, MI: Professional Communication Inc.

SARABIA, F.J. (1996): "Model for Market Segments Evaluation and Selection". *European Journal of Marketing*. Volume 30, Number 4, pp 58-74.

SAYEGH, L., ANTHONY, W.P. y PERREWÉ, P.L. (2002): "Executive Decision Making Under Crisis", *Florida State University*, College of Business, Dissertation Sponsored by The Department of The Air Force, Report CI02-12.

SCHNEIDER, S. (2010): "Homo Economicus—or more like Homer Simpson?", *Deutsche Bank Research*, Frankfurt am Main Germany Internet: www.dbresearch.com, June 29.

SIMKIN, L. y DIBB, S. (1998): "Prioritising Target Markets". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 16, Issue 7, pp 407-417.

STANOVICH, K.E. y WEST, R.F. (2000): "Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?". *Behavioral and Brain Sciences*, Volume 23, pp 645-665.

THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION. (2010): Recuperado el 4 de 10 de 2010, de The Myers & Briggs Foundation: <http://www.myersbriggs.org/>

VERNON, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. ACTA Universitatis Upsaliensis, Working paper nº 7.

WATLING, C.P. (1998): "The Arts, Emotion, and Current Research in Neuroscience". *Mosaic*, Volume 31, Issue 1, pp 107-124.

WIERZBICKI, A.P. (1992): "The Role of Intuition and Creativity in Decision Making", *International Institute for Applied Systems Analysis*, A-2361 Laxenburg Austria, Working Paper WP-92-078, October 1992.

YIN, ROBERT K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, SAGE Publications Inc.

YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. y ROOS, J. (1997): "Effects of Nationality on Global Strategy". *Management International Review*, Fourth Quarter 1997, Volume 37, Issue 4, pp 365-85.

CAPÍTULO 1: EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Contenido:

- 1.1. INTRODUCCIÓN
- 1.2. LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS
- 1.3. LA REGIONALIZACIÓN
- 1.4. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA
- 1.5. ECONOMÍAS EMERGENTES
- 1.6. COMPETITIVIDAD
- 1.7. RIESGO POLÍTICO
- 1.8. CONCLUSIONES
- 1.9. CUADRO RESUMEN
- 1.10. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

1.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta el proceso de la globalización de los mercados como un antecedente de las estrategias que las empresas internacionales emplean para operar en los diferentes países.

Se pretende mostrar cómo las estrategias de mercadotecnia internacional nacen a partir de los conceptos de globalización y regionalización y por ende, el tema de la selección de los mercados meta internacionales queda perfectamente encuadrado en este capítulo.

A lo largo de las siguientes páginas, se mencionan las teorías de la globalización, su importancia, las diferentes definiciones que algunos autores refieren, los retos de la globalización, los enfoques que se han ido asumiendo en relación al tema, la medición de la globalización, las consideraciones de estandarización versus adaptación y una mención al impacto ecológico de la globalización (apartado 1.2.).

Seguidamente enumeraremos las diferentes acciones que las multinacionales (MNEs) han ido tomando en la práctica al operar en los diferentes mercados y que originan el concepto de regionalización y consideraciones relacionadas a este tema como son la Tríada, los costos económicos de transacción y los diferentes procesos de la regionalización (apartado 1.3.).

A continuación enumeraremos la importancia de la inversión extranjera directa (IED) como manifestación de la operación de las MNEs en los diferentes mercados internacionales, su impacto en los países y las variables que influyen en su comportamiento. Esto nos ayudará a visualizar los factores que influyen para que las empresas internacionales decidan invertir en otros mercados y en consecuencia, diseñar estrategias de operación internacional (apartado 1.4.)

Nos parece interesante analizar también, en el apartado 1.5., las economías emergentes o países en desarrollo, ya que es a donde los principales flujos de la IED están siendo canalizados. Mencionaremos los conceptos de competitividad entre

naciones y riesgo para las inversiones, presentando el tema de los BRIC y los N11¹, citando los supuestos de clasificación y su modelo de crecimiento propuesto. Entender mejor la situación de las economías emergentes, nos permite penetrar en la problemática de mercados de alto crecimiento, gran dinámica y alta competencia.

Acto seguido, se estudian los conceptos de competitividad, atracción de mercados, riesgo de inversiones, la ventaja comparativa, consideraciones de competitividad y los criterios de clasificación de países (apartado 1.6.) como elementos importantes de un entorno de competencia que influyen en las estrategias de inversión y competencia de las empresas en los negocios internacionales.

Por último, se reseña el concepto de riesgo político, sus definiciones, importancia y se citan diversas empresas calificadoras y cómo éstas abordan el tema y lo traducen a índices. Entender este concepto es crucial puesto que es difícil de cuantificar y su incidencia es cada vez mayor en un mercado internacional cada vez más competido (apartado 1.7.).

Dicho de otra forma, el propósito de presentar los temas de globalización, regionalización, tríada, IED, economías emergentes, BRIC's, competitividad y riesgo político, es ubicar al lector en la problemática a la que se enfrenta una empresa que decide internacionalizar sus operaciones.

Un ambiente global implica conocimiento, objetividad, planificación y estrategia, y los temas que se citan son conceptos fundamentales para una organización que desea operar en un ambiente competencia internacional.

Por último, se incluye la bibliografía del capítulo y un cuadro resumen de autores revisados, con objeto de facilitar la consulta de las diferentes opiniones referidas en este capítulo (apartados 1.9. y 1.10.).

¹ Clasificación de países emergentes propuesto por Goldman Sachs que incluye a los siguientes países: BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y N11 (Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, Corea del Sur, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía y Vietnam).

1.2. LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

Diversos autores como Levitt (1983), Omaha (1985), Hill (2001), Cateora y Graham (2005), Keegan (2002) y Mazrui (2001) han hablado de la globalización con un enfoque de negocios, que es la materia que nos interesa en este estudio.

Según estos autores, la globalización es una fuerza que empuja a la integración de los mercados mundiales y a que éstos se sincronicen en beneficio del intercambio de bienes y servicios y por ende, a una mejor satisfacción de las necesidades del consumidor mundial.

La globalización es el deseo de que los diferentes países se integren en una comunidad mundial que permita que las empresas puedan participar libremente en los diferentes mercados en beneficio de un consumidor global, un ciudadano universal, que pueda tener múltiples opciones y no únicamente alternativas locales (Hill, 2001).

La globalización no solamente implica libertad en bienes y servicios finales, ya que supone la libertad de intercambio de insumos, capital, tecnología y mano de obra. Es un fenómeno social y comercial que observan las sociedades desde su origen, ya que todas tienden a crecer y relacionarse con otros grupos sociales por efectos económicos y sociales (ibid).

La historia está llena de ejemplos de cómo los imperios y gobiernos tratan de dominar y expandir sus operaciones a efecto de crecer y crear riqueza. Sin embargo, es después de la Segunda Guerra Mundial cuando el movimiento globalizador va tomando fuerza paulatina con la expansión de las empresas multinacionales (principalmente norteamericanas) y empiezan a surgir diferentes teorías económicas al respecto (ibid).

Una vez recuperadas las economías de posguerra, se va conformando un panorama mundial dominado por países desarrollados y regiones de economías subdesarrolladas, alineándose en bloques geográficos (América Latina, Sudeste Asiático, África) e ideológicos (capitalistas o comunistas).

Muchos autores como Hill (2001), Cateora y Graham (2005) e instituciones como la UNCTAD (2008) o el IMD (2007) entre otros, presentan un mercado global marcado por la alta competitividad y en donde las empresas multinacionales y la “Inversión Extranjera Directa” juegan un papel muy importante.

En este sentido, conforme la brecha entre países desarrollados (o ricos) y países subdesarrollados (o pobres) se va incrementando, el papel e importancia que va cobrando la inversión extranjera de las empresas multinacionales (inversión extranjera directa) se va transformando en una gran determinante de los niveles de infraestructura, educación, tecnología, comunicaciones y dinámica económica.

Lo anterior ha creado diferentes dinámicas entre países subdesarrollados que empiezan a mostrar mayor crecimiento y atracción hacia sus mercados, generándose una nueva clasificación de países denominados “Economías Emergentes”. Asimismo, con una mayor dinámica e interacción mundial entre países, un nuevo término se concibe y genera una mayor competencia entre las diferentes economías, este término es “Competitividad”. Dentro de las economías emergentes, un pequeño grupo de estos países empieza a destacar por mérito propio y a este grupo que representa por sí mismo cerca de un 15% de la economía mundial, se le denomina “BRIC”.

Con un mayor nivel de intensidad social marcado por la lucha de ideologías (comunismo versus capitalismo), conflictos religiosos (islamismo, judaísmo, cristianismo, tibetanos, etc.), totalitarismos (militares y civiles), oligarquías, etc., la entrada y operación en los diferentes países se complica con aspectos más allá de los económicos y financieros y el riesgo de las inversiones extranjeras comienza a incrementarse. En este sentido se desarrolla el concepto de “Riesgo Político” para tratar de identificar, dimensionar y manejar este tipo de riesgos. Esto sucede con un arranque incipiente en los años 50 y recrudeciéndose para el final del siglo veinte.

A lo largo de los siguientes apartados revisaremos estos factores que afectan al fenómeno de la globalización y la internacionalización. Sin embargo, antes profundizaremos en el concepto de globalización, y de lo que algunos autores consideran la alternativa o incluso la consecuencia, la regionalización.

1.2.1. LA GLOBALIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL

La importancia de la globalización en la mercadotecnia internacional reside en el hecho de que es un movimiento que impulsa el desarrollo de operaciones internacionales por parte de las empresas multinacionales y por ende, crea la inercia de nuevos enfoques de negocio sobre cómo operar en los mercados internacionales.

Como ya se comentó en la introducción, Levitt (1983), Ramarapu et al. (1999), Hill (2001), Yip et al. (1997) y Johanson y Wiedenstein (1975) nos hablan de la globalización y de cómo la tecnología, las economías de escala, la estandarización, la tropicalización y la integración, afectan tanto a los mercados finales, como a los mercados de producción.

Por su parte, Andersen y Herbertsson (2003), mediante análisis multivariado, mostraron cómo la globalización de los mercados puede ser medida en los países, en base a la internacionalización de los productos y a la interacción de los mercados de capital.

Tal como se puede apreciar, diferentes autores han ido creando todo un marco conceptual que ayuda a entender el porqué y el cómo se han ido desarrollando las operaciones de multinacionales en el mercado internacional. El entendimiento de este panorama es fundamental en el desarrollo de estrategias en la mercadotecnia internacional.

1.2.2. IMPLICACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN DE CARA A LA ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN DE LA OFERTA

Como complemento al apartado anterior, esta sección presenta algunas implicaciones fundamentales de la globalización de las empresas, como son la decisión de estandarización o adaptación de productos o la consideración de los aspectos ecológicos a la hora de operar en los mercados mundiales.

Ramarapu et al. (ibid) argumentaron diferentes implicaciones de la globalización entre las que sobresalen aspectos a favor de la estandarización de los productos:

1. En general, los bienes industriales están en mejores condiciones de ser globalizados que los bienes de consumo, debido a que están diseñados para una función y no para aspectos estéticos (Whitelock, 1987; Jain, 1989; Sandler y Shani, 1991).
2. Productos con una vida tecnológica corta son más propicios para su estandarización (Samiee y Kendall, 1992), debido a que las empresas tecnológicas tienen menos tiempo para planificar e implementar una estrategia local.
3. La estandarización de productos es recomendable cuando las condiciones ambientales y de infraestructura son similares.
4. Existe una generación de “jóvenes globales” (sujetos a una exposición intensa de medios como la televisión, el cine, publicidad global y viajes), muy similares en cuanto a sus patrones de consumo, a pesar de sus diferentes herencias culturales. Esto permite a las empresas estandarizar sus productos y su publicidad, para enfocarse a segmentos de mercado similares y realizar los mínimos ajustes.
5. Los productos de baja tecnología son generalmente más estables y experimentan más competencia por lo que tienden a ser adecuados a los gustos locales (tropicalizados).
6. Las empresas con productos en las etapas iniciales del ciclo de vida del producto son candidatas a la estandarización. En las etapas finales del ciclo de vida del producto, existe mayor competencia y las empresas necesitan enfatizar la localización (tropicalización).
7. Los productos percibidos como similares en todo el mundo, pueden ser más fácilmente estandarizados (ejemplo, plumas o cigarros).
8. En algunos mercados, los productos extranjeros pueden ser percibidos como superiores, lo que facilita su estandarización (Jain, *ibid*).

9. Cuanto más desarrollado esté un país, mayor será la sofisticación de sus habitantes y como consecuencia, habrá más demanda para productos de alta tecnología, condición que favorece la sofisticación. La competencia en esta situación tenderá a ser intensa. Un claro ejemplo de estandarización es Gillette que observa la estrategia de emplear la tecnología más básica de la empresa para entrar a un mercado y después ir mejorando el producto con el tiempo.

Las consideraciones anteriores muestran cómo en la práctica las empresas deben adecuar sus productos a las condiciones del mercado a pesar de haber definido estrategias previas de globalización y estandarización. De igual forma se aprecia el efecto de la tecnología en la adecuación de las estrategias de comercialización de los productos.

Asimismo, los autores señalaron consideraciones en contra de la estandarización y a favor de la adaptación de los productos:

1. Cuanto más antiguos los patrones de consumo en una sociedad, menores las posibilidades de que un producto extranjero sea exitoso en ese lugar (Van Mesdag, 1985).
2. Bajos índices de alfabetismo pueden orientar hacia la necesidad de localización (tropicalización).
3. Los productos que son culturalmente sensibles, necesitan ser tratados con una moda local.
4. Si un país ha sido expuesto a una diversidad de productos extranjeros, tenderá a ser más receptivo a los nuevos productos, creando menor resistencia para la adaptación (localización).

Desde nuestro punto de vista, la dicotomía de estandarización versus adaptación puede ser sintetizada en las siguientes conclusiones:

1. Las empresas necesitan entender las necesidades de las personas, antes de decidir si realizar o no cambios a los productos que desean comercializar a nivel global.

2. La estandarización o adaptación (tropicalización), varía de acuerdo a la naturaleza del producto y a la fase del ciclo de vida en la que se encuentre.
3. El nivel de competencia que enfrente la empresa, puede determinar la opción de estandarización y localización.

Como se aprecia, las implicaciones de la globalización de mercados son amplias y obligan a las empresas a su evaluación antes de poder definir estrategias de mercadotecnia en la internacionalización de sus operaciones.

El aspecto ecológico también ha sido considerado en las investigaciones sobre la globalización. Como ejemplo de esto podemos citar a Eskeland y Harrison (2003); quienes analizaron en 4 países (México, Venezuela, Marruecos y Costa de Marfil) la hipótesis de que las empresas multinacionales entran en otros mercados menos desarrollados, principalmente con el interés de evitar costos de regulaciones ambientales en sus países (EE.UU. en este caso) y así operar en paraísos de contaminación.

Utilizando diferentes medidas de contaminación y uso de energía, los autores no encuentran resultados concluyentes que prueben la hipótesis de paraísos de contaminación, pero dejan abierta la posibilidad de probar este hecho.

La contaminación es una variable que día a día adquiere un mayor peso en las decisiones de negocios internacionales, por lo que es conveniente considerarla en las decisiones de mercadotecnia internacional. Entrar en países menos desarrollados supone en muchas ocasiones grandes ahorros por el hecho de existir leyes menos exigentes.

1.3. LA REGIONALIZACIÓN

La regionalización se concibe a veces como una consecuencia de la globalización y otras como una opción a la misma. El objetivo de presentar este concepto es entender los fundamentos de las estrategias regionales y globales.

En las siguientes páginas revisaremos las tres principales teorías relacionadas con la regionalización.

1.3.1. OHMAE Y LA TRÍADA

Ohmae (1985) es quien acuña el concepto de regionalización al proponer la estructura de la Tríada referente al hecho de que en la práctica las empresas americanas, europeas y japonesas operan de forma regional y no global.

Para las empresas multinacionales; Japón, Europa y Estados Unidos (lo que Ohmae denomina la "tríada"), son las regiones de mayor comercialización y es importante para una empresa tener una posición dentro de cada una de estas regiones. Establece que la tríada presenta tendencias tales como:

1. El aumento de la producción intensiva en capital,
2. El aumento de costos de investigación y desarrollo,
3. La convergencia de los gustos de los consumidores, y
4. La intensificación del proteccionismo.

Con la posibilidad de poder operar en cada una de las regiones de la tríada, una empresa debe buscar la mayor recuperación posible de su inversión. Según Ohmae, para convertirse en un éxito dentro de la tríada, hay tres métodos que pueden utilizarse solos o en combinación:

1. Empresas subsidiarias, esto es, organizaciones propiedad de la matriz pero ubicadas en nuevos mercados,
2. Las empresas mixtas, organizaciones creadas ex profeso mediante el esquema de inversiones conjuntas,
3. Consorcios, entendidos estos como organizaciones internacionales de gran tamaño de una sola empresa, producto de alianzas estratégicas o bien por medio de inversión conjunta.

Concluye Ohmae (1985) que las empresas deben establecer sistemas de gestión en cada región de la tríada con administradores que están familiarizados con los clientes

y la competencia. A su vez, estos centros pueden comunicarse de manera activa y rápida y desarrollar de esta manera decisiones autónomas.

1.3.2. LOS COSTOS ECONÓMICOS DE TRANSACCIÓN

El enfoque de costos económicos de transacción o “Transaction Cost Economic Approach” es desarrollado por Rugman y Verbeke (2004 y 2005) quienes demuestran cómo la Teoría de la Tríada de Ohmae (ibid) se refleja en los hechos de las empresas multinacionales.

Analizando la participación de ventas por región de las principales MNEs según la revista Fortune, Rugman y Verbeke (ibid) demostraron la concentración de las ventas de las MNEs en la región de origen de las empresas.

Rugman y Verbeke (ibid) proponen una teoría explicativa de por qué las MNEs tienden a la regionalización y no a la globalización, como una extensión de la teoría de Levitt (ibid) y de Ohmae (ibid) y basada completamente en el TCE (*transaction cost economic approach*).

Su propuesta la basan en dos niveles de decisión. El nivel macro se refiere al manejo de mecanismos que limiten las operaciones debido a la estructura política, la estructura económica y a las interacciones sociales. En el nivel micro, los agentes económicos tratan de alinear sus transacciones con estructuras de gobierno, a efecto de lograr eficiencias en la producción.

El enfoque TCE establece tres consideraciones:

1. La empresa debe delimitar sus propias fronteras (decisiones de comprar o producir), debiendo decidir el enfoque geográfico de las actividades de la empresa y la forma de entrada a mercados.
2. La empresa debe diseñar las interfases con el ambiente externo para decidir si las relaciones con clientes y proveedores serán manejadas de forma similar o diferente que en el país sede.

3. Los gerentes se deben involucrar en el diseño interno de la organización y en el cómo organizar la red foránea de subsidiarias.

Los autores argumentan que los peligros e incertidumbre a la que se enfrentan las empresas multinacionales, hace que éstas operen sobre una base regional para lograr cambios mínimos organizacionales y esquemas sencillos en la incursión a mercados meta internacionales.

Este enfoque se basa en consideraciones económicas y de manejo de riesgo que explican de manera lógica el actuar de las multinacionales en el mercado internacional.

1.3.3. ESTRATEGIAS REGIONALES Y GLOBALES

Un ejemplo de cómo las empresas consideran la globalización en sus intentos de internacionalización lo presenta Li (2005), quien analizó los resultados de internacionalización de las empresas de servicios de EE.UU.

Basó su análisis en una muestra de 574 empresas de servicios, de la base de datos de Standard and Poors, en el período de 1997 a 2001, tomando como variable dependiente el *ROS* (retorno sobre ventas) y considerando como variables independientes las ventas de la región latinoamericana, intensidad de gastos de capital, diversidad de negocios, apalancamiento financiero, participación de mercado, tamaño de las empresas (ventas), y crecimiento o decrecimiento de las ventas, entre otras.

Llegó a la conclusión de que dada la naturaleza de los servicios (intangibles, inseparables, heterogéneos y con controles gubernamentales), su internacionalización observa dificultades (umbral de internacionalización) y que cuanto mayor sean las ventas regionales (en este caso Latinoamérica), mayor será la posibilidad de éxito de las empresas (en este caso de servicios), facilitando así la regionalización en el desarrollo de internacionalización de las empresas.

El proceso de regionalización también es tratado por Enright (2005) en su análisis de clusters en Asia, en donde detectó cuatro tipos de centros regionales de administración de empresas multinacionales:

1. Centros de Coordinación y Soporte.
2. Centros Completamente Funcionales.
3. Centros Periféricos.
4. Centros de Mercadotecnia y de Servicio.

Llegó a la conclusión de que la determinación del tipo de centro regional, dependerá del número de países dentro de los cuales opere la empresa, el número de unidades gerenciales con que cuente la empresa en la región Asia Pacífico (en el caso del estudio) y la ciudad en la cual está situado el centro regional.

Este estudio muestra una forma práctica de medir la internacionalización de las empresas, al proponer de manera clara, las variables independientes que pueden afectar a una variable dependiente representativa del éxito en la globalización, como lo es el ROS.

1.4. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Como ya se ha comentado al inicio de este trabajo, la importancia de la Inversión Extranjera Directa en la mercadotecnia internacional es fundamental, ya que no hay negocio si no hay inversión. Además, cuando hablamos de negocios internacionales, la inversión debe realizarse en países alrededor del mundo.

La Inversión Extranjera Directa (IED) implica no solamente flujos financieros, sino también transferencia de materiales, componentes, productos terminados y activos intangibles en la forma de conocimiento acerca de procesos productivos, mercados, canales de distribución y administración (Jansen, 1995).

A continuación revisaremos tanto el impacto de la IED en los países en los que se produce, como los determinantes de los flujos de IED.

1.4.1. IMPACTO DE LA IED EN LOS PAÍSES DE DESTINO

Dicken (1992 y 1998) identificó cinco grandes áreas en donde las MNEs impactan a las economías en donde invierten:

1. Capital y finanzas, por medio de inyecciones de capital, reinversión de utilidades, pago de dividendos, pago de impuestos, etc.
2. Tecnología, a través de la creación y difusión de conocimiento, cooperación con gobiernos para transferencia o venta de tecnología.
3. Comercio, mediante el impacto en la balanza de pagos, la sustitución de importaciones, el desarrollo de proveedores, la mejora de eficiencias en las cadenas productivas y en los estándares de calidad competitivos.
4. Estructura industrial, en función de los sistemas de producción, eficiencia técnica, eficiencia logística, eficiencia y visión de economía de escala, agrupamientos geográficos (clusters).
5. Empleo y aspectos laborales, por medio de contratación y entrenamiento, habilidades organizacionales, talento gerencial, iniciativas empresariales, empleo adicional vía proveedores.

Esta clasificación ayuda a entender los medios que emplea la IED, así como los impactos que tiene en los países, impactos que en su momento son utilizados por muchas empresas para negociar estímulos y ventajas por parte de los gobiernos de los países en donde invierten.

1.4.2. DETERMINANTES DE LOS FLUJOS DE IED

Dunning (1994), por su parte, propuso una serie de criterios que determinan los flujos de la IED agrupados en cinco grupos de variables que son: variables comerciales, variables de mercado, variables de distancia, variables de costo y variables ambientales:

1. Variables comerciales, cuyos criterios son: importaciones de país destino, exportaciones a país destino, aranceles y apertura de la economía.
2. Variables de mercado, integradas por los siguientes criterios: PIB del país de origen, PIB del país de destino, PIB relativo entre ambos países, crecimiento del PIB del país de origen, crecimiento del PIB del país de destino y diferencial en tasas de crecimiento del PIB entre ambos países.
3. Variables de distancia, que incluyen los siguientes criterios: distancia geográfica y distancia cultural.
4. Variables de costo, que consideran los siguientes criterios: Costo de financiamiento, tasa de retorno, tipo de cambio y costo de mano de obra.
5. Variables ambientales, en donde los criterios a considerar son: riesgo político, inflación, infraestructura y controversias industriales.

Hogenbirk (2002) presenta una interesante revisión de 11 trabajos de los siguientes autores: Grosse y Trevino (1966), Liu et al. (1997), Wang y Swain (1995), Ferris et al (1994), Love y Lage-Hidalgo (2000), Yang et al. (2000), Lunn (1980), Scapelanda y Balough (1983), Culem (1988), Aristotelous y Fortunas (1966) y Bajo-Rubio y Sosvilla-Rivero (1994) en relación a las determinantes de la IED en diferentes mercados (EE.UU., China, Hungría, Latinoamérica, México, Australia, España y Unión Europea con relación al mercado de Holanda).

Utilizando la clasificación referida de Dunning (1994), sus conclusiones reportan comportamientos poco consistentes en las variables citadas, salvo en el caso del PIB que en todos los casos influye positivamente en la IED. Presentar esta clasificación tiene el propósito de reflejar la problemática que tiene que analizar una empresa, para decidir una inversión en el mercado internacional.

1.5. ECONOMÍAS EMERGENTES

Una vez comentada la inversión extranjera directa, vamos ahora a hablar de las

economías en desarrollo o economías emergentes que por su importancia en la dinámica de los mercados mundiales requieren ser citadas en forma precisa.

Dentro de los negocios internacionales, los llamados mercados emergentes o países en desarrollo, son mercados meta internacionales atractivos para cualquier MNEs por importantes motivos, entre otros:

1. Tamaño de mercado (población)
2. Crecimiento de la economía (PIB)
3. Rentabilidad (retorno sobre la inversión)
4. Proximidad (geográfica)
5. Tendencias crecientes de las importaciones de bienes
6. Afinidad cultural (distancia psicológica)

La banca de inversión Goldman Sachs (Wilson y Purushothaman, 2003) publicó un estudio en donde sugiere los mercados emergentes que tendrán un rol importante en los siguientes 50 años. Se refiere a los países de Brasil, Rusia, India y China (BRICs). Propone además, que los mercados financieros, de capital y de bienes y servicios se verán impactados en cuanto a la orientación de planes de negocio de largo plazo, supuestos de inversión en mercados internacionales y política económica.

Muchos países han definido como una prioridad estratégica ser incluidos dentro del selecto grupo de mercados emergentes sugeridos por Goldman Sachs a efecto de poder influir en la atracción de inversión extranjera. Sin embargo, existen parámetros de riesgo claramente definidos por empresas calificadoras y que se refieren a indicadores muy puntuales que acontecen en cada uno de los países.

Asimismo, existen rankings mundiales de competitividad que organizaciones serias alrededor del mundo publican, en donde se clasifica a los países e identifica cuáles de ellos son los más competitivos para atraer inversiones y desarrollar actividad económica productiva y rentable alrededor del mundo.

Todo lo anterior nos indica que cuando una empresa desea operar internacionalmente, estos rankings e indicadores son elementos de decisión para determinar estrategias de entrada a mercados, operación e inclusive salida de los mismos.

Una vez realizada esta reflexión, nos parece interesante hablar de una serie de países que constituyen en su conjunto un gran mercado emergente: los ya mencionados “BRIC”.

BRICs se considera como un plural del término, aunque existen opiniones de que la “S” se refiere al país de Sudáfrica, que inclusive es mencionado en el estudio de Goldman Sachs como un quinto país a considerar como potencial.

El estudio prospectivo de Goldman Sachs considera tres criterios básicos:

1. Crecimiento del PIB.
2. Crecimiento del PIB per cápita.
3. Apreciación de monedas.

Considerando criterios de crecimiento económico tales como la estabilidad macroeconómica, las instituciones sólidas, la apertura de la economía, así como la calidad de la educación, es posible extraer algunas conclusiones muy interesantes:

1. Los BRICs emplearán la fuerza de trabajo más grande en el mundo dentro de los próximos 50 años (2000-2050).
2. En menos de 40 años, la economía conjunta de los BRICs será más grande que la economía conjunta de los países pertenecientes al G6² en términos de dólares americanos.
3. Cerca de dos tercios del incremento en el valor del PIB en dólares americanos, provendrá de un crecimiento real del PIB, originándose el resto de la apreciación de las monedas de los BRICs. El tipo de cambio real de los BRICs se prevé pueda apreciarse cerca de un 300% dentro de los próximos 50 años (a un ritmo anual promedio de un 2.5%).
4. El cambio relativo en el PIB de los BRICs contra el G6 se irá dando gradualmente pero en forma acelerada en los primeros 30 años, disminuyendo significativamente al final de período (50 años), siendo India el único país en observar crecimientos de más de 3% en su PIB.

² G6 – Término utilizado para nombrar a los seis países más desarrollados del mundo: Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia y Canadá.

5. La población de los BRICs continuará siendo más pobre en promedio que aquella en los G6, reportándose a China y Rusia con ingresos per cápita similares a los niveles actuales del G6 (alrededor de US\$ 30,000 per cápita).

En este estudio, México no es considerado dentro de este grupo de países, sin embargo en el reporte 2006 del Population Reference Bureau (2006), en donde se consignan los índices demográficos de los países, se puede apreciar que existen similitudes entre los BRICs y México en los siguientes aspectos:

1. Gran tamaño de la población.
2. Altos índices de natalidad por cada 1000 habitantes.
3. Alta tasa de fertilidad.
4. Gran superficie del país.

El supuesto básico sobre el cual se basa la proyección de Goldman Sachs es que los BRICs mantengan sus políticas y desarrollen instituciones que apoyen el crecimiento.

Se establece en las conclusiones del estudio, que cada uno de los países mencionados (BRICs) enfrenta retos particulares para mantener su desarrollo, pero que si las economías de estos países se acercan a las cifras proyectadas, existen grandes posibilidades de que los resultados previstos se logren.

En Diciembre de 2005, el mismo Goldman Sachs, publica un documento denominado "How Solid are the BRICs?" (O'Neil et al. 2005), el cual actualiza las proyecciones de su estudio de 2 años atrás y añade una nueva tesis "Next Eleven", en donde se incluyen 11 nuevos países: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, Corea del Sur, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía y Vietnam.

En base a criterios de estabilidad económica, madurez política, apertura al comercio, políticas de inversión y calidad de la educación, propone que los países citados constituyen nuevos mercados emergentes potenciales en adición a los BRICs iniciales y llegando a las siguientes conclusiones:

1. Los pronósticos actualizados de los BRICs sugieren que estos países alcanzarán sus “sueños” (metas) más pronto de lo inicialmente planteado en 2003.
2. De las once nuevas naciones incluidas como mercados emergentes potenciales, solamente México y Corea del Sur tendrán la posibilidad de convertirse en globalmente importantes como los BRICs iniciales.
3. Se introduce una metodología para medir el ambiente de crecimiento (GES - *Growth Environment Score*, que se explicará posteriormente) con el propósito de puntualizar las condiciones estructurales y fijación de políticas para los países y así convertir potencialidades en realidades.
4. Los BRICs se encuentran en la parte alta de los rankings de países en desarrollo y aunque en general se encuentran progresando, es importante que se produzcan mejoras constantes en las políticas de estos países.

En este estudio, México ya es incluido como un mercado emergente potencial, e inclusive se le considera junto con Corea del Sur, como una de las economías potenciales que pueden compartir con los BRICs un papel importante en el desarrollo de la economía mundial.

El modelo de crecimiento inicial propuesto por Goldman Sachs es una simple función Cobb-Douglas, en donde se establecen las siguientes variables:

Variable Dependiente	Y	PIB
Variables Independientes	L	Población en edad de trabajar
	K	Tasa de incremento de la inversión neta
	A	Progreso tecnológico o ritmo de convergencia con las economías desarrolladas

Ya en su actualización de los BRIC, Goldman Sach introduce el mencionado *Growth Environment Score* (GES) que es un indicador compuesto de 13 variables, agrupadas en 5 categorías:

Variables de estabilidad macroeconómica que incluyen:

1. Inflación
2. Déficit fiscal (como % del PIB)
3. Deuda externa (como % del PIB)

Variables de condiciones macroeconómicas que consideran:

4. Tasas de inversión
5. Apertura de la economía (exportaciones e importaciones en relación al PIB)

Variables de condiciones tecnológicas, integradas por:

6. Penetración de la telefonía (número de teléfonos por cada 1000 habitantes)
7. Penetración de computadoras personales o PC's (número de PC's por cada 1.000 habitantes)
8. Penetración de Internet (número de usuarios de Internet por cada 1000 habitantes)

Variables de capital humano, que incluyen:

1. Años promedio de educación secundaria
2. Expectativa de vida

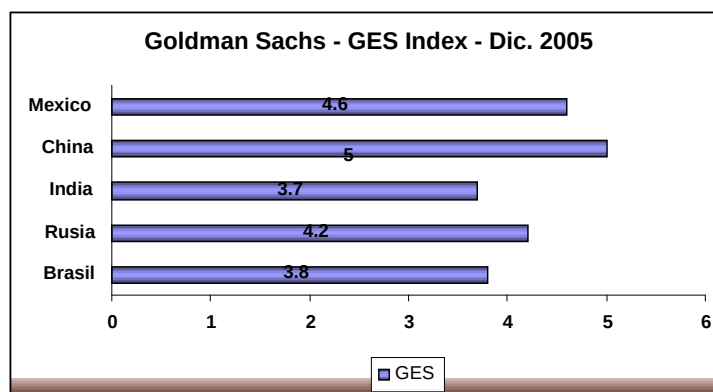
Variables de condiciones políticas, que considera:

3. Estabilidad política (regímenes estables que favorezcan la inversión y el crecimiento)
4. Ambiente legal (derechos de propiedad bien definidos e instituciones funcionales que favorezcan la inversión y el crecimiento)
5. Corrupción

Los valores de cada variable son convertidos en escala de 1 a 10, en donde 0 es negativo y 10 es positivo para el crecimiento, reportándose un índice compuesto que es el promedio de las trece escalas.

Los indicadores GES o Growth Environment Score (Gráfica 1.1) reportados en el estudio para Diciembre de 2005 para los BRICs y México son:

Brasil	3.8
Rusia	4.2
India	3.7
China	5.0
México	4.6



Gráfica 1.1 - Goldman Sachs - GES Index - Elaboración Propia con datos de Dic. 2005.

Como se aprecia, los términos BRIC y N11 brindan una perspectiva interesante de cómo un conjunto de economías emergentes, ha ido adquiriendo una mayor relevancia y dinámica en los mercados internacionales y va atrayendo atención, inversiones y relevancia para el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia internacional de las empresas multinacionales. En específico, para la selección de los mercados meta internacionales, los BRICs son un punto de referencia obligado a considerar a efectos estratégicos.

1.6. LA COMPETITIVIDAD

El riesgo político y la competitividad de las naciones, ocupan un lugar cada vez más preponderante en la decisión de un mercado meta internacional (Pacek y Thorniley 2007).

La competitividad es otro término que complementa el ambiente de mercados globales. Implica una competencia entre países además de la competencia tradicional entre empresas.

Hacer atractivos los mercados para que la inversión de las empresas llegue a los países, es reconocido por los gobiernos como una función económica que debe complementar su gestión gubernamental en beneficio de la economía de las naciones. Atraer inversión implica crear empleos, transferir tecnología, crear dinámica económica y desarrollar cadenas productivas entre otros beneficios.

El principio económico de la escasez, obliga a que los países sean competitivos si desean tener flujos crecientes de inversión extranjera directa y recibir los beneficios económicos que esto conlleva.

Para las empresas, conocer la competitividad de los países es fundamental para evaluar el riesgo de las inversiones y diseñar las estrategias de mercadotecnia que mejor convengan en cada caso.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la inversión extranjera directa se desarrolla de manera acelerada por parte de las MNEs (Kock, 2001; Ohmae, 1985; Bartlett y Ghoshal, 1989), siendo para muchas empresas la internacionalización de sus operaciones un aspecto estratégico y de supervivencia en la globalización de la economía mundial, y para los países un ingrediente básico para ayudar a que se creen fuentes de trabajo, se modernicen procesos productivos y se dé la transferencia de tecnología que haga que los sectores económicos sean cada vez más productivos.

Hunt y Morgan (1995), partiendo de la teoría económica neoclásica, propusieron la teoría de competencia de ventaja comparativa (*Comparative Advantage Theory of Competition*), la cual se basa en que las empresas competitivas desarrollan recursos y capacidades únicas y las implementan en mercados en donde pueden lograr beneficios máximos.

Concluyeron con una matriz de posición competitiva, en donde las variables son la efectividad en los recursos producidos y eficiencia en el uso de los mismos (costos), determinándose posiciones o cuadrantes de posición competitiva.

Porter (1990) toma la teoría y conceptos económicos y los aplicó de una manera productiva en forma práctica en conceptos de competitividad. La esencia de su trabajo es establecer una comprensión profunda y sofisticada de la naturaleza de la competencia en los mercados individuales, respondiendo a preguntas concretas:

- ¿Cómo las empresas compiten en los mercados?
- ¿Cómo desarrollan estrategias?
- ¿Cómo logran ventajas competitivas?

Su “teoría del diamante”³ trata de reflejar el entorno que rodea el proceso de competitividad de las empresas y considera cinco puntos:

1. Poder de negociación de los proveedores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad competitiva dentro de la industria

Porter (ibid) concluye que la producción por unidad de mano de obra y capital va a determinar la prosperidad de una nación.

En Irlanda, el *National Competitiveness Council Secretariat*, NCC (2006), define la competitividad como todos los factores que impactan en la habilidad de las empresas para competir en los mercados internacionales, de forma tal que provean a la gente de Irlanda con la oportunidad de mejorar su calidad de vida.

En México, el IMCO o *Instituto Mexicano para la Competitividad* (2007) define la competitividad como la capacidad de un país para atraer y retener inversiones.

Por su parte el IMD o *International Management for Development* (2007), en su reporte anual denominado *World Competitiveness Yearbook* (WCY), definió la competitividad como la habilidad de los países para crear y mantener un ambiente que soporte la competitividad de las empresas, postulando inclusive diez principios de la competitividad:

1. Crear un ambiente legislativo predecible y estable.
2. Trabajar en una estructura económica flexible y sólida.
3. Invertir en infraestructura tradicional y tecnológica.
4. Promover ahorro e inversión interna.
5. Desarrollar agresividad en los mercados internacionales, así como mercados atractivos para la inversión extranjera directa.
6. Enfocarse en la calidad, rapidez y transparencia del gobierno y su administración.
7. Mantener una relación entre los niveles salariales, productivos y de impuestos.

³ La tesis de Porter es que estos factores interactúan entre sí para crear las condiciones de mejora en la competitividad.

8. Preservar el tejido social reduciendo la disparidad de salarios y reforzando la clase media.
9. Invertir fuertemente en educación, especialmente en el nivel secundario y en la capacitación de largo plazo de la fuerza laboral.
10. Equilibrar proximidad y globalidad, asegurando una creación sustancial y saludable de riqueza, preservando los sistemas de valores de los ciudadanos.

Como se aprecia, el conocimiento de la competitividad entre naciones brinda elementos sólidos de decisión para operar en los mercados internacionales y ayuda a la mercadotecnia internacional en el proceso de selección de mercados.

1.7. EL RIESGO POLÍTICO

El riesgo en los negocios lo podemos definir como la probabilidad de que una inversión no logre sus objetivos de rentabilidad, ante lo cual las MNEs tratan de identificar y controlar este riesgo al reconocer las variables que pueden afectar esta probabilidad (Krugman y Obstfeld, 2000; Van Horne, 1995).

Sin embargo, cuando muchas de las variables no son controlables por las empresas, entonces el riesgo aumenta y las inversiones pierden su atractivo dado que el período de recuperación y la tasa de descuento o costo de capital se incrementan por la incertidumbre de los escenarios.

El riesgo político es otro elemento que debe estar presente en cualquier análisis serio de selección de mercados meta. Muchos negocios han tenido que pagar un alto costo por situaciones no económicas que han puesto en riesgo sus inversiones.

El riesgo político (Pacek y Thorniley, 2007; Madura, 2000) es un término amplio que comprende los riesgos que enfrenta una empresa y sus inversionistas en un país debido al ejercicio del poder político por parte de un gobierno, pudiéndose dar situaciones ajenas al control de los inversionistas como son:

- Expropiación
- Nacionalización
- Cambio de régimen fiscal

- No respeto de los ordenamientos legales previamente establecidos, etc.

Meldrum (2000) menciona que cuando estas transacciones ocurren a través de las fronteras internacionales, conllevan riesgos adicionales no presentes en transacciones locales.

El mismo autor establece seis categorías de riesgo país:

1. Riesgo económico
2. Riesgo de transferencia
3. Riesgo de tipo de cambio
4. Riesgo de la localización o de la proximidad geográfica
5. Riesgo soberano
6. Riesgo político

Y define al riesgo político como el riesgo de un cambio en las instituciones políticas, que proviene de un cambio en el control de gobierno, el tejido social u otro factor no económico. Esta categoría considera el potencial de conflictos internos y externos, el riesgo de expropiación y el análisis político tradicional.

El análisis de riesgo requiere considerar muchos factores, incluyendo relaciones entre diferentes grupos dentro del país, el procedimiento de toma de decisión del propio gobierno y la historia del país. Pocas medidas cuantitativas existen para ayudar a determinar el riesgo político. En muchos sistemas de riesgo, los analistas reducen el riesgo político a cierto índice o medida relativa.

Existen organizaciones que proveen periódicamente de calificaciones o indicadores de riesgo político, considerando diversos criterios de evaluación, resaltando entre otras: Eurasia Group, The PRS Group, Oxford Analytica, MIGA, OPIC y COFACE, tal como se presentarán a continuación.

1.7.1. EURASIA GROUP

Eurasia es una organización que emite reportes constantes respecto al riesgo político al que se enfrentan las empresas, habiendo publicado a inicio de 2007 una lista de los siete países en donde detectó los principales riesgos políticos en el mundo: Irán,

Nigeria, Iraq, Turquía, Rusia, China y Afganistán/Pakistán. Publica junto con la consultora PricewaterhouseCoopers (2009) un mapa de riesgo político en donde se reportan los grados de riesgos de los países.

Bremmer (2006), presidente de Eurasia Group, en su libro “The J Curve”, en donde comenta la influencia de la política exterior de los Estados Unidos en la estabilidad de los países en desarrollo, postula que los países con estrictos controles políticos transitan en su apertura al exterior de una estabilidad a inestabilidad que conduce a su vez a una nueva estabilidad.

1.7.2. THE PRS GROUP

The Political Risk Services Group (PRS Group, 2008b) provee de información regular (mensual) y especializada (estudios especiales o por país) en cuanto a las calificaciones de riesgo de los países. La metodología que emplea se basa en indicadores agrupados en las siguientes categorías:

		Puntuación
A	Estabilidad de Gobierno	12
B	Condiciones Socioeconómicas	12
C	Perfil de Inversión	12
D	Conflictos Internos	12
E	Conflictos Externos	12
F	Corrupción	6
G	Militares en la Política	6
H	Tensiones Religiosas	6
I	Ley y Orden	6
J	Tensiones Religiosas	6
K	Responsabilidad Democrática	6
L	Calidad de la Burocracia	4
Total		100

Países con mayor puntuación representan un menor riesgo y viceversa.

Mensualmente reporta las calificaciones que esta organización asigna a los diferentes países, así como las variaciones observadas con respecto al mes anterior (PRS, 2008a).

Asimismo, en estudio reciente (PRS Group, 2007), esta organización estableció para México las siguientes conclusiones relevantes:

1. La crisis política creada por López Obrador ya fue superada pero aún existen situaciones internas por mejorar.
2. La nueva líder del PRI ha manifestado su disposición para trabajar a favor de las reformas necesarias, pero existe la duda de si podrá controlar a su partido.
3. El presidente Calderón ha logrado una gran aprobación por su campaña contra la violencia y el narcotráfico, pero si ésta fracasa los impactos negativos serán devastadores.
4. Se prevén demoras constantes en las reformas a implementarse en virtud de las negociaciones con las fuerzas políticas.

A pesar de que estas conclusiones pueden modificarse por los acontecimientos recientes que vive México, este caso ejemplifica el tipo de información que reporta esta organización y refleja la importancia de estar informado para definir estrategias de largo plazo en un país en particular, en este caso México.

1.7.3. OXFORD ANALYTICA

Oxford Analytica es una consultoría que provee sus servicios de riesgo político principalmente a suscriptores. Presenta un interesante cuadro denominado *Stress Points Matrix*, en donde posiciona los principales elementos de riesgo que va detectando en el mundo. Es muy gráfico y útil en la toma de decisiones de las empresas, ya que le da dimensión a los conflictos. Asimismo mantiene un mapa de riesgo político y económico en conjunto con la Corporación Aon (Oxford, 2007a), empresa dedicada a seguros.

Como se aprecia, existen diversas fuentes de información en relación al riesgo político que ayudan a mantener informadas a las empresas que realizan negocios internacionales.

En adición a las empresas calificadoras ya citadas, existen organizaciones cuyo objetivo es brindar un servicio de cobertura del riesgo político. Tal es el caso de MIGA, OPIC y COFACE, que se citan a continuación.

1.7.4. MIGA

La MIGA o *Multilateral Investment Guarantee Agency* (2008) perteneciente al World Bank Group, es una institución global dedicada a promover la IED en los países en desarrollo, asegurando, arbitrando en disputas, asesorando y compartiendo información a efecto de poder manejar el riesgo de la IED.

Tal como lo expresa Omura (2007), su vicepresidenta ejecutiva, “La IED ha estado restringida a relativamente pocos países en los años recientes. Pero el aseguramiento para administrar el riesgo puede mejorar los prospectos para todos”.

1.7.5. OPIC

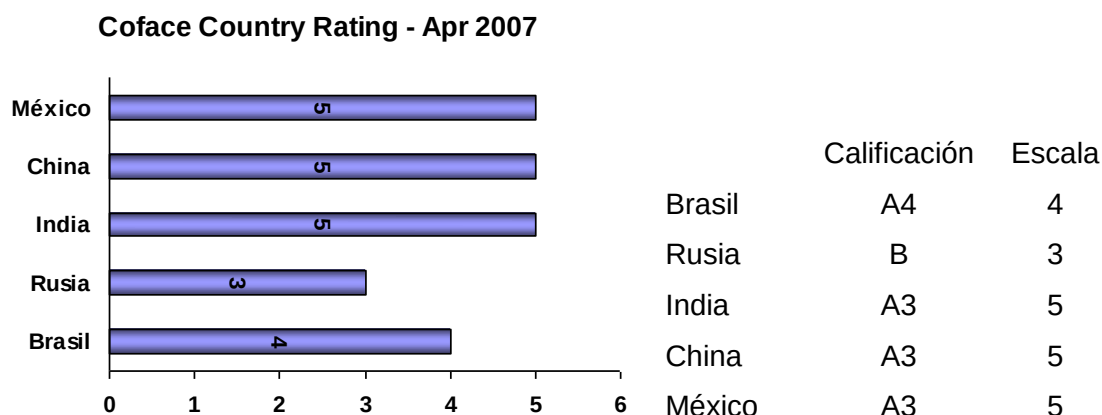
La OPIC u *Overseas Private Investment Corporation* (OPIC, 2007b), agencia del gobierno de los Estados Unidos de América (EE.UU.), apoya la inversión de empresas americanas en mercados emergentes, al brindar seguros de cobertura para riesgo político en coordinación con otras agencias del mismo gobierno.

La OPIC evalúa los riesgos particulares de cada proyecto y en base a éste cobra primas específicas (OPIC, 2007a).

1.7.6. COFACE NORTH AMERICA

COFACE es una organización que provee servicios de seguros y coberturas para riesgo político y publica calificaciones de riesgo por país (Coface, 2007b).

Para Abril de 2007 (Gráfica 1.2) COFACE reportó las siguientes calificaciones para los BRICs y México (Coface, 2007a):



Gráfica 1.2 - Coface Country Rating - Elaboración Propia con datos de Abril 2007.

Operar en los mercados internacionales exige un conocimiento de conceptos básicos como son globalización, regionalización, estrategias de globalización y regionalización, inversión extranjera directa, economías emergentes, competitividad y riesgo político.

Desde la selección del mercado meta hasta la forma de operar en cada mercado internacional, requiere del manejo de información relevante respecto a los países, cómo se han desarrollado, cómo son calificados, qué riesgos no económicos conllevan y cómo son visualizados para invertir en ellos.

Este capítulo ha tratado de mostrar los conceptos citados y su importancia en la definición de estrategias de mercadotecnia internacional.

Con objeto de resumir lo expuesto en este capítulo, tras las conclusiones se presenta un cuadro de aportaciones por autor, fuente y conceptos relevantes en relación al tema (Cuadro 1.1.).

1.8. CONCLUSIONES

Los temas tratados en este primer capítulo de este trabajo de investigación nos permiten llegar a algunas conclusiones concretas.

Los negocios internacionales observan un conjunto de conceptos clave como son la globalización, la regionalización, la inversión extranjera directa, las economías emergentes, la competitividad y el riesgo político. El desconocimiento de estos temas, eleva el riesgo de operación de una empresa internacional y reduce las posibilidades de éxito en el largo plazo.

Globalizar implica adoptar un enfoque, una actitud y una disposición a realizar negocios internacionales de una manera muy clara pero con variantes como son la regionalización, la estandarización o la adaptación de los productos a los mercados, entre otras variables.

Globalizar o regionalizar operaciones, estandarizar o adecuar productos a gustos locales (tropicalización), invertir hasta qué monto y principalmente en dónde (países mercados meta), producir en qué volúmenes, en dónde y empleando qué tecnología son entre otras interrogantes, las que nos han animado a la revisión de los conceptos tratados en este capítulo.

Conocer la clasificación de países de acuerdo a conceptos clave de competitividad y riesgo político y estar al tanto de los flujos de inversión extranjera directa, son aspectos fundamentales a considerar en el proceso de selección de mercados meta internacionales.

El entorno que debe analizar la empresa internacional no solamente se circunscribe a aspectos económicos como ya se vió, sino que abarca una amplia gama de conceptos que van de lo económico, demográfico y social a lo ambiental, pasando por los aspectos financieros, de producción y de las estrategias de mercadotecnia entre otros. Los gerentes de las empresas internacionales deben estar al día en cuanto a los factores que influyen en los mercados meta actuales y potenciales.

Como ya se mencionó, las empresas necesitan entender las necesidades de las personas en ambientes dinámicos y no necesariamente similares, en donde los aspectos de negocio se ven afectados por la legislación local, los hechos sociales y las tendencias globales y regionales.

La IED (inversión extranjera directa) es una variable fundamental en la determinación de estrategias de las empresas, ya que indica las tendencias de los mercados, en que

países se canaliza y los motivos que la inducen a actuar de cierta forma. La IED está influida por la competitividad de los países y por el riesgo implícito en que se incurre al decidir ingresar a un mercado.

Los mercados emergentes vienen a complementar las tendencias de globalización y regionalización, ya que ahora estas economías en desarrollo atraen IED de forma creciente y crean una nueva dinámica que obliga a las empresas a adecuar sus estrategias de mercadotecnia internacional.

El riesgo siempre presente en los negocios internacionales, ahora se ve con una perspectiva más amplia al considerarse el riesgo político. Es importante pensar en cómo medirlo. Algunos países que parecían atractivos se convierten en grandes interrogantes en el corto, medio y largo plazo al revisar su riesgo político y obligan a los responsables de la mercadotecnia internacional a estar bien informados al respecto para poder tomar decisiones que orienten las operaciones de las empresas.

En resumen, el proceso de la globalización es un antecedente básico a considerar en la definición de estrategias de mercadotecnia y especial en la selección de los mercados meta internacionales.

Habiendo revisado este tema, el capítulo siguiente trata ya en concreto de las estrategias de internacionalización de las empresas.

1.9. CUADRO RESUMEN

Aportación	Autor	Conceptos Relevantes
Concepto de globalización	Levitt, T. (1983)	La tecnología es la fuerza que impulsa la globalización. Las empresas al optimizar sus costos con economías de escala, pueden estandarizar sus productos y abarcar cada vez más mercados.
Paraísos de Contaminación	Eskeland, G. y Harrison (2003)	Hipótesis de que las empresas multinacionales entran a otros mercados menos desarrollados, principalmente con el interés de evitar costos de regulaciones ambientales en sus países (EE.UU. en este caso) y así operar en paraísos de contaminación.
Concepto de la Tríada	Ohmae, K. (1985)	Cómo las empresas americanas, europeas y japonesas operan de forma regional en la práctica
Estrategias Regionales y Globales	Li, L. (2005)	Dada la naturaleza de los servicios (intangibles, inseparables, heterogéneos y sometidos a controles gubernamentales), su internacionalización observa dificultades (umbral de internacionalización).
<i>Transaction Cost Economic Approach</i>	Rugman, A M y Verbeke, A (2005)	Los peligros e incertidumbre a los que se enfrentan las empresas multinacionales MNEs, hace que éstas operen sobre una base regional. Culmina proponiendo una matriz de alcance geográfico sobre la elección del modo de entrada vs. la estrategia y estructura de las MNEs.

Centros Regionales de Administración	Enright, M. (2005)	Detecta 4 tipos de centros regionales de administración de empresas multinacionales: 1. Centros de Coordinación y Soporte 2. Centros Completamente Funcionales 3. Centros Periféricos 4. Centros de Mercadotecnia y de Servicio El tipo de centro regional dependerá del número de países en los cuales la empresa opere, el número de unidades gerenciales con que cuente la empresa en la región Asia Pacífico (en el caso del estudio) y la ciudad en la cual esté situado el centro regional.
Impacto de la IED en Países	Dicken, P. (1992)	1. Capital y Finanzas 2. Tecnología 3. Comercio 4. Estructura Industrial 5. Empleo y Aspectos Laborales
Determinantes de Flujos de IED	Dunning, J. (1994)	Variables Comerciales; Variables de Mercado; Variables de Distancia; Variables de Costo; Variables Ambientales
BRICs	Wilson, D. y Purushothaman, R. (2003)	Sugiere los mercados emergentes que tendrán un rol importante en los siguientes 50 años. BRIC es un acrónimo para identificar a los países de Brasil, Rusia, India y China como los principales mercados emergentes en los próximos 50 años.
<i>The Next Eleven</i>	O'Neill, J., Wilson, D. y Purushothaman, R. (2005)	Postula como mercados emergentes potenciales adicionales a los BRICs a 11 países: Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, Corea del Sur, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía y Vietnam.
Teoría de Competencia de Ventaja Comparativa	Hunt, S. y Morgan RM (1995)	Las empresas competitivas desarrollan recursos y capacidades únicas y las desarrollan en mercados en donde pueden desarrollar al máximo estos activos.
Conceptos de Competitividad	Porter, M. (1990)	Su teoría del diamante trata de reflejar el entorno que rodea el proceso de competitividad de las empresas.
Competitividad	NCC, Ireland (2006)	Competitividad, involucra a todos los factores que impactan en la habilidad de las empresas para competir en los mercados internacionales, de forma tal que provean a la gente de Irlanda con la oportunidad de mejorar su calidad de vida
Competitividad	IMCO (2007)	Capacidad de un país para atraer y retener inversiones
Competitividad	IMD (2007)	La habilidad de los países para crear y mantener un ambiente que soporte la competitividad de las empresas. Se apoya en su capacidad para: 1. Crear un ambiente legislativo predecible y estable 2. Trabajar en una estructura económica flexible y sólida 3. Invertir en infraestructura tradicional y tecnológica 4. Promover ahorro e inversión interna 5. Desarrollar agresividad en los mercados internacionales, así como mercados atractivos para la inversión extranjera directa 6. Enfocarse en la calidad, rapidez y transparencia del gobierno y su administración 7. Mantener una relación entre los niveles salariales, productivos y de impuestos 8. Preservar el tejido social reduciendo la disparidad de salarios y reforzando la clase media 9. Invertir fuertemente en la educación, especialmente en el nivel secundario y en la capacitación de largo plazo en la fuerza laboral 10. Balancear proximidad y globalidad, asegurando una creación sustancial y saludable de riqueza, preservando los sistemas de valores de los ciudadanos
Riesgo País	Meldrum, D. (2000)	Establece 6 categorías de riesgo país: 1. Riesgo Económico 2. Riesgo de Transferencia 3. Riesgo de Tipo de Cambio 4. Riesgo de la Localización o de la Vecindad 5. Riesgo Soberano 6. Riesgo Político
Riesgo Político	Eurasia Group (2007)	Emite reportes constantes respecto al riesgo político al que se enfrentan las empresas.
The J Curve	Bremmer, I. (2006)	Postula que los países con estrictos controles políticos transitan en su apertura al exterior de una estabilidad a inestabilidad que conduce a su vez a una nueva estabilidad.
Riesgo Político	The PRS Group, Inc. (2003)	Provee de información regular (mensual) y especializada (estudios especiales o por país) en cuanto a las calificaciones de riesgo de los

		países.
Riesgo Político	Oxford Analytica (2007)	Presenta un interesante cuadro denominado <i>Stress Points Matrix</i> para el monitoreo del riesgo político.
Seguro para Riesgo País	Omura, Y. (2007)	Institución global dedicada a promover la IED en los países en desarrollo asegurando, arbitrando en disputas, asesorando y compartiendo información.
Seguro para Riesgo País	OPIC (2007)	Agencia del gobierno de los Estados Unidos de América (EE.UU.), apoya la inversión de empresas americanas en mercados emergentes, al brindar seguros de cobertura para riesgo político en coordinación con otras agencias del mismo gobierno.
Riesgo Político	Coface Group (2007)	Organización que provee servicios de seguros y coberturas para riesgo político y publica calificaciones de riesgo por país.

Cuadro 1.1 - Cuadro Resumen Cap. 1 El Proceso de Globalización. Elaboración Propia.

1.10. BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, T.M. y HERBERTSSON, T.T. (2003): "Measuring Globalization". *Social Science Research Network*, IZA Discussion Paper No.817. <http://ssrn.com/abstract=434540>.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1989): "Managing Across Borders: The Transnational Solution". *Boston: Harvard Business School Press*.

BREMMER, I. (2006): *The J Curve*. <http://www.jcurvebook.com/pressrelease/index.html>; Simon y Schuster.

CATEORA, P.R. y GRAHAM, J.L. (2005): *International Marketing*: McGraw-Hill.

COFACE, G. (2007a): *Coface Country Risk Ratings*. Recuperado el 2008, de Coface North America Inc: http://www.coface-usa.com/products_services/country_risk/country_risk_ratings.html

COFACE, G. (2007b): *Countries Rating Watch List*. Recuperado el 2008, de Coface North America Inc.: http://www.coface-usa.com/products_services/country_risk/country_risk_ratings.html

DICKEN, P. (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London: Guilford Press.

DICKEN, P. (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. New York/London: Guilford Press, 3rd ed.

DUNNING, J. (1994): *Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*. Transnational Corporations, Volume 3, Issue 1, pp 23-51.

ENRIGHT, M. (2005): "Regional Management Centers in the Asia-Pacific". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 59-82.

ESKELAND, G. y HARRISON, A (2003): "Moving to greener pastures? Multinationals and the pollution haven hypothesis": *Journal of Development Economics*, pp 1–23.

EURASIA. (2007): *Top 7 Political Risks*. Recuperado el 2008, de NY: Eurasia Group: <http://www.eurasiagroup.net/publications/0701%20Top7lan.pdf>

HILL, C.W. (2001): *International Business*. International Edition: McGraw-Hill.

HOGENBIRK, A.E. (2002): *Determinants of Inward Foreign Direct Investment: The Case of the Netherlands*, University of Maastricht.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, Apr 1995, Volume 59, Issue 2, pp 1.

IMCO (2007): *Situación Competitiva de México 2006: Punto de Inflexión*. Recuperado el 2008, de IMCO - Instituto Mexicano para la Competitividad: <http://www.imco.org.mx/>

IMD (2007): *IMD World Competitiveness Yearbook (WCY)*. Recuperado el 2008, de Lausanne, Switzerland: IMD: <http://imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>

JAIN, S. (1989): *Reducing the Risk of Globalization: Long Range Planning*, February, pp 80-88.

JANSEN, K. (1995): *The Macroeconomic Effects of Direct Foreign Investment: The Case of Thailand*. World Development, Volume 23, Issue 2, pp 193-210.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN, P. (1975): "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, October, Volume 12, Issue 3, pp 305-323.

KEEGAN, W.J. (2002): *Global Marketing Management*. Prentice Hall.

KOCK, A.J. (2001): "Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 19, pp 65.

KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (2000): *International Economics. Theory and Policy*, Addison-Wesley, 5th Edition.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp 92-102.

LI, L. (2005): "Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the US Service Industry?". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 37-57.

MADURA, J. (2000): *International Financial Management*, South-Western Publishing, 6th edition.

MAZRUI, A.A. (2001): *Globalization: Origins and Scope*. The Center for International Trade and Security. The University of Georgia, Globalization and Global Understanding Series - October 2001.

MELDRUM, D.H. (2000): "Country Risk and Foreign Direct Investment". *Business Economics*, Jan 2000, Volume 35, Issue 1, Academic Research Library, pp 33.

MIGA (2008): *Multilateral Investment Guarantee Agency*. Recuperado el 2008, de <http://www.miga.org/>

NCC (2006): *Ireland - Annual Competitiveness Report 2006*. Recuperado el 2008, de Ireland National Competitiveness Council Secretariat: http://www.competitiveness.ie/ncc/reports/ncc_annual_06/ch01/ch01_00.html#p1

O'NEILL, J., WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2005): "How Solid are the BRICs?". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf

OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.

OMURA, Y. (2007): *Multilateral Investment Guarantee Agency*. Recuperado el 2008, de World Bank Group: <http://www.miga.org/sitelevel2/level2.cfm?id=1069>

OPIC (2007a): *OPIC Insurance - Premium Base Rates*. Recuperado el 2008, de USA gov: <http://www.opic.gov/insurance/details/rates/index.asp>

OPIC (2007b): *Overseas Private Investment Corporation*. Recuperado el 2008, de USA gov: <http://www.opic.gov/about/index.asp>

OXFORD, A. (2007a): *Aon/Oxford Analytica Political & Economic Risk Map*. Recuperado el 2008, de Oxford Analytica: <http://www.oxan.com/about/news/2007-01-18AonOxfordAnalyticaPoliticalEconomicRiskMap.asp>

OXFORD, A. (2007b): *Oxford Analytica Global Stress Points Matrix*. Recuperado el 2008, de Oxford Analytica: <http://www.oxan.com/oxweb/GlobalStressPoints.aspx>

PACEK, N. y THORNILEY, D. (2007): *Emerging Market - Lessons for Business Success and the Outlook for Different Markets*, Profile Books, LTD and The Economist.

POPULATION REFERENCE BUREAU (2006): *World Population Data Sheet*. Recuperado de <http://www.prb.org/>

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009): Obtenido de <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/6c7fe77bcc684d01852571620083bd9a>

PRS Group (2007): *Mexico Country Report, Political Risk, Mexico Country Forecast*. New York: The PRS Group, Inc.

PRS Group (2008a): *International Country Risk Guide*. Recuperado el 2008 de The PRS Group: http://www.prsgroup.com/ICRG_Methodology.aspx

PRS Group (2008b): *The PRS Group*. Recuperado el 2008 de <http://www.prsgroup.com/>

RAMARAPU, S., TIMMERMAN, J.E. y RAMARAPU, N. (1999): "Choosing Between Globalization and Localization". *Journal of Marketing Theory and Practice* , Spring 1999, Volume 7, Issue 2, pp 97.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2004): "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises". *Journal of International Business Studies*, Volume 35, pp 3-18.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2005): "Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach". *Management International Review*; Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 5-17.

SAMIEE, S. (1994): "Customer Evaluation of Products in Global Market". *Journal of International Business Studies*. Third Quarter, Volume 25, Issue 3, pp 579.

SAMIEE, S. y KENDALL, R. (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance". *Journal of Marketing*, Volume 56, April, pp 1-17.

SANDLER, D. y SHANI, D. (1991): "Brand Globally but Advertise Locally? An Empirical Investigation". *International Marketing Review*, Volume 9, pp 18-31.

UNCTAD (2006): *World Investment Report 2006*. Recuperado el 2008 de http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf

UNCTAD (2008): *Regulación Internacional de la Inversión: Balances, Retos y Camino a Seguir*. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas.

VAN HORNE, J.C. (1995): *Financial Management and Policy*, Prentice-Hall, 10th ed.

VAN MESDAG, M. (1985): "The Frontiers of Choice". *Marketing*, October pp 10.

WHITELOCK, J.M. (1987): "Global Marketing and The Case for International Product Standardization". *European Journal of Marketing*, Volume 21, pp 32-44.

WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2003): "Dreaming With BRICs: The Path to 2050". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, Global Economics Paper No: 99.

YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. y ROOS, J. (1997): "Effects of Nationality on Global Strategy". *Management International Review*, Fourth Quarter 1997, Volume 37, Issue 4, pp 365-85.

CAPÍTULO 2: CÓMO SALIR AL MERCADO EXTERIOR. ENFOQUES EN LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DAS.

Contenido:

- 2.1. INTRODUCCIÓN
- 2.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
- 2.3. GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
- 2.4. GLOBALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA
- 2.5. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES EN MERCADOS EMERGENTES
- 2.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS
- 2.7. SELECCIÓN DEL MERCADO META
- 2.8. MODELO DAS
- 2.9. CONCLUSIONES
- 2.10. CUADRO RESUMEN
- 2.11. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

2.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los diferentes enfoques que las empresas utilizan para operar internacionalmente de acuerdo con la opinión de diferentes autores. Se aborda así el tema central de esta investigación, que se refiere al proceso de selección de los mercados meta internacionales por parte de las empresas.

Por qué las empresas deciden internacionalizarse, es un aspecto determinante en la mercadotecnia internacional. El primer paso para internacionalizar una empresa es tomar la decisión de hacerlo. Esta decisión depende de factores como la fase de evolución de la organización, la actividad de los competidores, la experiencia y las habilidades de su personal, la capacidad de producción disponible, su situación financiera, la disposición al riesgo y la visión de largo plazo entre otros.

Una vez tomada esta decisión, la empresa se enfrenta a cuestiones clave, entre otras:

1. ¿Qué puede influir en la decisión para internacionalizar a la empresa?
2. ¿Qué fases transitará la organización para convertirse en un actor regular en el mercado internacional?
3. ¿Cómo identificar las oportunidades en el mercado global?
4. ¿Qué ciclo de vida tendrán sus productos?
5. ¿Qué estrategias deberá emplear en el mercado internacional?

También es necesario decidir en qué mercado internacional debe actuar una empresa, lo cual implica un proceso de análisis y selección que considere diferentes aspectos estratégicos de corto, mediano y largo plazo. Una mala evaluación de alternativas puede significar pérdida de tiempo, de oportunidades, o bien el fracaso total de una organización.

El presente capítulo trata de dar respuesta a estas interrogantes y ubicar al lector en la importancia que representa una buena selección de los mercados meta internacionales.

Se inicia el capítulo con una descripción de las fuerzas que impulsan la internacionalización de las empresas, mencionando los modelos de internacionalización que diferentes autores han propuesto.

Después, se describe el punto de vista de algunos autores respecto a la globalización¹ y la evolución de la estrategia global, revisándose ideas como las formas de ser una empresa global, los elementos potenciales para la globalización, o los elementos de la cultura organizacional para la globalización, entre otras.

El siguiente apartado se centra en la globalización de la estrategia de mercadotecnia de la empresa, esto es, cómo las empresas globalizan sus operaciones desde el punto de vista del marketing.

El capítulo continúa revisando tres estrategias básicas de mercadotecnia: detectar oportunidades, segmentar los mercados y seleccionar los mercados.

Así, en primer lugar explicamos cómo las empresas detectan oportunidades en los diferentes mercados y en especial en los emergentes. Se describen aspectos fundamentales como son los aspectos macroeconómicos, los tipos de mercados y el ciclo de vida de los productos internacionales.

Seguimos con una reseña de lo que significa la segmentación de mercados y cómo diferentes autores tratan el tema, los modelos que proponen y las fases que deben observarse en este proceso de segmentación.

Continuaremos con los conceptos de mercado atractivo y selección de mercados y la opinión y propuestas de diferentes autores al respecto.

El capítulo finaliza con la presentación por parte de este autor de un modelo (Modelo DAS) que pretende ser un híbrido de los modelos reseñados, incluyendo aportaciones propias en relación a algunos aspectos que no se mencionan y que se considera son de vital importancia en el diseño de estrategias de largo plazo para la selección de mercados meta internacionales.

¹ Como se explicará en páginas siguientes la globalización es un término más robusto que la internacionalización. Comprende la internacionalización, pero con una mentalidad abierta, “no egocéntrica”, para satisfacer necesidades globales, haciendo uso de recursos mundiales y reconociendo que el talento es global y no exclusivo de una nacionalidad.

Con objeto de facilitar la correcta interpretación de los textos y dada la diversidad de autores que se citan en esta sección, se van presentando cuadros resumen de temas clave a lo largo del capítulo.

Finalmente se incluye la bibliografía del capítulo y un cuadro resumen de autores reseñados, con objeto de facilitar la consulta de las diferentes opiniones revisadas en este capítulo.

2.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Cuando hablamos de internacionalización de las empresas, nos referimos al proceso mediante el cual una empresa decide abarcar operaciones más allá de su mercado de origen. Esta acción conlleva una serie de consideraciones que deben ser analizadas para entender adecuadamente su desarrollo.

A lo largo de este apartado, revisaremos las diferentes razones que las empresas utilizan para decidir internacionalizar sus operaciones.

Keegan (2002) propone que existen fuerzas que empujan a las empresas para que éstas se internacionalicen, pero también establece fuerzas que frenan este proceso. Dentro de los factores que empujan a la internacionalización cita los siguientes: tecnología, cultura, necesidades de los mercados, costo, apertura de los mercados, integración económica, condiciones de paz, visión empresarial y acción estratégica.

Según el autor, las fuerzas que frenan el proceso de internacionalización de las empresas son: cultura, diferencias de mercado, costos, controles nacionales, nacionalismo, guerras, miopía empresarial, historia de la organización y enfoque local.

También señala el autor que las empresas al internacionalizarse logran un apalancamiento en cuatro aspectos: transferencia de experiencia, economías de escala, mejor utilización de recursos y estrategia global más fundamentada, aprovechando las fortalezas de cada región.

Es claro que para este autor el proceso de internacionalización de una empresa es producto de una evolución en el crecimiento a partir de un mercado local o de origen.

Cateora y Graham (2005) por su parte, establecen que una vez que una empresa decide internacionalizarse, debe decidir el grado de implicación y compromiso que observará en este proceso. Estas decisiones son fundamentales para determinar el énfasis de las actividades de mercadotecnia internacional. Consideran que las empresas transitarán en su proceso de internacionalización por diferentes fases de acuerdo al grado de implicación que han decidido.

Las fases que menciona son:

1. Fase sin mercadotecnia internacional, recayendo parte de la función en comercializadores, intermediarios, agentes, etc.
2. Fase con mercadotecnia internacional irregular, caracterizada por esfuerzos aislados en función a superavits de producción, variaciones de demanda en mercados locales, etc.
3. Fase con función de mercadotecnia internacional regular, en donde parte de la producción se ha planeado para los mercados internacionales y un enfoque de venta a mercados externos ya se ha definido.
4. Fase de mercadotecnia internacional, en donde la empresa está completamente comprometida con los mercados internacionales.
5. Fase de mercadotecnia global, en donde se da un cambio profundo en la visión de la empresa, ya que la misma trata al mundo, incluido su mercado de origen, como un solo mercado.

También otros autores han planteado modelos de internacionalización por fases. Así, por ejemplo, Andersen (1993) presenta una revisión de cuatro modelos de internacionalización propuestos por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) y Reid (1981), tal y como se resumen en el cuadro que se presenta a continuación (Cuadro 2.1).

Fase	Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
1	La empresa no está interesada en exportar.	Mercadotecnia local, la empresa solamente vende al mercado local.	Empresa completamente desinteresada.	Sensibilidad a la exportación, problema de reconocimiento de oportunidades.
2	La empresa desea surtir órdenes no solicitadas, pero no realiza esfuerzos para explorar la factibilidad de una exportación activa.	Etapas de pre exportación, la empresa busca información y evalúa la posibilidad de asumir la exportación.	Empresa parcialmente interesada.	Intención de exportación, motivación, actitud, creencias y expectativas acerca de la exportación.

3	La empresa activamente explora la posibilidad de una exportación regular.	Implicación experimental, la empresa inicia la exportación limitada a algunos países de cercanía psicológica.	Empresa exploradora.	Prueba de exportación, experiencias personales de exportaciones limitadas.
4	La empresa exporta sobre una base experimental a algunos países con cercanía psicológica ² .	Implicación activa, la empresa exporta a nuevos mercados (mediante exportación directa) e incrementa el volumen de sus ventas.	Empresa experimental.	Evaluación de exportación, resultados de involucrarse en la exportación.
5	La empresa es un exportador experimentado.	Compromiso de implicación, la empresa constantemente toma decisiones sobre asignación de recursos entre los mercados locales y los foráneos.	Empresa con pequeñas experiencias de exportación.	Aceptación de exportación, adopción o rechazo de exportaciones.
6	La empresa explora la posibilidad de exportar a otros países con mayor distancia psicológica.		El gran exportador experimentado.	

Cuadro 2.1 - Modelos de internacionalización propuestos por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) y Reid (1981). Basado en Andersen (1993).

A pesar de la variedad de enfoques, se aprecia una evolución en las diferentes fases que va de la decisión de internacionalizar operaciones, continúa con la prueba en los mercados y culmina con operaciones regulares.

Presentar los puntos de vista de diferentes autores respecto a cómo las empresas se internacionalizan, pretende ubicar al lector en la forma tan dinámica y variada en que se percibe este proceso por parte de las empresas y pretende también servir de introducción al tema que se trata en el apartado siguiente, la globalización de las empresas.

2.3. GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Como ya se mencionó en el capítulo 1, la globalización implica un movimiento de apertura de mercados y conlleva conceptos importantes tales como estandarización y tropicalización de productos, regionalización, economías emergentes, competitividad y riesgo político entre otros. A continuación se trata la forma en que las empresas asumen la globalización en sus operaciones.

² Cercanía psicológica es sinónimo de afinidad cultural.

Mazrui (2001) define la globalización como el proceso que guía hacia una interdependencia global y al rápido incremento de intercambios a lo largo de grandes distancias. Menciona que cuatro fuerzas han sido las que han impulsado la globalización: la religión, la tecnología, la economía y los imperios a lo largo de la historia. La globalización de la cristiandad se inició con la conversión de Constantino I de Roma en el año 303. La globalización del Islam parte de cero y se desarrolla poco a poco. La revolución industrial impulsa la productividad a niveles no conocidos que detonan la actividad económica. El desarrollo económico de Europa abre el apetito imperial de muchos países y los empuja a nuevas aventuras para conquistas de mundos desconocidos.

Hill (2001) comenta que la globalización es el movimiento hacia un mundo sin barreras para el comercio y la inversión, y en donde la distancia se reduce gracias a los avances en los transportes y la tecnología de las telecomunicaciones, y en donde la cultura material se empieza a ver similar en todo el mundo y las economías nacionales se fusionan en un sistema global interdependiente. La globalización de los mercados se refiere a la fusión de mercados nacionales históricamente distintos y separados en un gran mercado global.

Cateora y Graham (2005) por su parte, establecen que el concepto de mercadotecnia global consiste en visualizar a un conjunto de mercados de países como una unidad, identificando grupos o compradores potenciales con necesidades similares como un segmento de mercado global y desarrollando un plan de mercadotecnia que pretenda una estandarización, siempre y cuando las condiciones de costo y cultura lo permitan.

Yip et al. (1988) comentaron que las empresas se enfrentan a un ambiente de negocios globalizado y para ello deben adaptar su estructura en forma adecuada. Mencionaron que históricamente las empresas europeas han tenido una estructura multinacional con una administración descentralizada, reproduciendo su cultura y filosofía en todas partes en donde se establecen. En cambio, las empresas japonesas cuentan con una estrategia de mercadotecnia coordinada que debe acompañarse de nuevas habilidades para operar diferentes centros productivos alrededor del mundo. Por último, las empresas norteamericanas han mantenido una mentalidad de deferencia hacia sus otros mercados. Partiendo de un gran mercado local y un

aislamiento cultural, han adoptado un enfoque de “nosotros-ellos” por lo que deben adaptarse a las necesidades de los mercados locales pero con estrategias globales. Las empresas que desean ser globales se enfrentan a dos retos. En primer lugar, entender cómo funciona una estrategia global y en segundo término hacer que sus empresas lleven a cabo esta estrategia.

Por este motivo, se presentan a continuación los principales elementos que las empresas deben considerar en el diseño de su estrategia global.

2.3.1. FORMAS DE SER UNA EMPRESA GLOBAL

Yip et al. (1988) propusieron que existen varias formas de ser una empresa global:

1. Operar seriamente en los principales mercados.

Realizar acciones importantes en los mercados más grandes (alta participación de mercado a nivel mundial o consumidores con gustos innovadores) trae los siguientes beneficios:

- a. Mayor volumen para amortizar costos de inversión en activos fijos.
- b. Administración de diferentes países como un solo portafolio para explotar diferencias en el ciclo de vida del producto.
- c. Aprendizaje en cada país.
- d. Posicionarse como el producto de vanguardia al participar en los mercados más avanzados.

2. Estandarizar el producto básico.

Aunque adaptarse a las necesidades de cada mercado representa ventajas, también conlleva pocos beneficios de escala. El producto básico puede estandarizarse con adaptaciones superficiales en la oferta (por ejemplo, las hamburguesas McDonald's).

3. Concentrarse en actividades que añadan valor en algunos países.

Los beneficios que trae esta estrategia son generar economías de escala y apalancarse en las fortalezas o habilidades especiales en cada país.

4. Adoptar un posicionamiento de mercado y mezcla de mercadotecnia uniformes. Dado que las buenas ideas son escasas, conviene adoptar una posición uniforme y explotarla en un mayor número de países. Además, esto contribuye a tener un mayor enfoque interno y evitar problemas con múltiples marcas y posicionamientos.

5. Implementar movimientos competitivos en diferentes países.

Conviene adoptar un enfoque integral en lugar de tomar decisiones aisladas en cada país. El mundo se convierte en un campo de batalla global y así se pueden hacer inversiones agresivas donde se requiere bloquear la posición de un competidor estratégico.

Malhotra et al. (2003) mencionan que, en virtud de la acelerada dinámica en los mercados internacionales y gracias al efecto de la tecnología en todos sus aspectos, las empresas ya no están observando las fases tradicionales del ciclo de vida de producto internacionales, sino que ahora se apoyan más en redes de negocio, alianzas estratégicas y enfoques regionales para poder ingresar a los mercados internacionales.

Chetty y Campbell-Hunt (2004) hacen mención al hecho de que las empresas que utilizan las telecomunicaciones y las tecnologías informáticas para administrar sus sistemas de negocios amplían su ámbito de operación.

Como se aprecia, la gama de opciones es amplia y demanda de las empresas una definición estratégica de largo plazo.

2.3.2. ELEMENTOS POTENCIALES PARA LA GLOBALIZACIÓN

Continuando con la idea de cómo las empresas se pueden globalizar, Yip et al. (1988), consideraron que, a efecto de competir con una posición ventajosa en el mercado global, una empresa debe diagnosticar las posibilidades de que la industria en que se desarrolla pueda globalizarse.

Existen cuatro elementos que indican que una industria tiene potencial para globalizarse:

1. Factores de mercado - Determinan la receptividad del consumidor al producto global y se refieren a:
 - a. Necesidades homogéneas de mercado.
 - b. Consumidores globales.
 - c. Reducción de la vida del producto.
 - d. Marcas y publicidad transferibles a otros países.
 - e. Internacionalización de los canales de distribución.
2. Factores económicos - Determinan si una estrategia global es conveniente:
 - a. Economías de escala a nivel mundial en manufactura o distribución.
 - b. Curva de aprendizaje pronunciada.
 - c. Capacidad de extraer recursos a nivel mundial.
 - d. Diferencias significativas entre diferentes países.
 - e. Incremento en los costos de desarrollo.
3. Factores ambientales - Determinan si se cuenta con la infraestructura necesaria:
 - a. Disminución en los costos de transporte.
 - b. Mejora en las comunicaciones.
 - c. Políticas gubernamentales y legislación.
 - d. Cambios tecnológicos.
4. Factores competitivos - Proveen de un empuje hacia la acción:
 - a. Dependencia competitiva entre países.
 - b. Movimientos de un competidor a nivel global.
 - c. Oportunidad de bloquear los movimientos de un competidor a nivel mundial.

Por tanto, considerar estos elementos permite a una empresa anticiparse a las tendencias del mercado global.

2.3.3. ADQUISICIONES COMO ESTRATEGIA DE ENTRADA A MERCADOS

Una estrategia fundamental en el mercado global es la posibilidad de entrar a los mercados por medio de adquisiciones de negocios en marcha.

Anand y Delios (2002) plantean en un estudio de la inversión extranjera directa en EE.UU. durante el período de 1974 a 1991, con cifras del Departamento de Comercio de dicho país, tres hipótesis de por qué las empresas extranjeras pueden optar por las adquisiciones como método de entrada a un nuevo mercado:

1. Cuanto más alta sea la intensidad tecnológica del país de origen, mayor será la probabilidad de que la entrada a un mercado internacional de la empresa sea a través de adquisiciones.
2. Cuanto mayor sea la intensidad de la publicidad en el país de entrada, mayor será la probabilidad de que la estrategia de entrada sea por medio de adquisición.
3. Cuanto más intensivo sea el uso de la fuerza de ventas en un mercado de entrada, mayor será la probabilidad de que el método de entrada al mismo sea por medio de adquisiciones.

Estos autores validan sus hipótesis en base a la muestra de empresas (50.000) realizada por el Departamento de Comercio de EE.UU.

2.3.4. ESTANDARIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Katsikeas et al. (2006), al plantear la conveniencia de una estandarización de las estrategias de mercadotecnia en la internacionalización de las empresas, proponen como hipótesis que la similitud de las siguientes condiciones (variables independientes) entre el mercado de origen y el mercado de destino, está

positivamente relacionada con el grado de estandarización de las estrategias de mercadotecnia (variable dependiente):

1. Condiciones económicas.
2. Regulaciones ambientales.
3. Intensidad y velocidad de la tecnología.
4. Costumbres y tradiciones.
5. Características del consumidor.
6. Infraestructura de mercadotecnia.
7. Ciclo de vida del producto de la empresa.
8. Ambiente competitivo.

Además, estos autores sugirieron que se logran mejores resultados de actuación al elevar el grado de estandarización de las estrategias de mercadotecnia, así como del contexto ambiental en el que se implementan dichas estrategias.

Sus investigaciones las basan en el resultado de aplicar encuestas por correo a 526 empresas multinacionales de EE.UU., Japón y Alemania operando en el Reino Unido durante 2002.

Al analizar el resultado de las encuestas mediante análisis factorial confirmatorio, encuentran una gran correlación positiva entre las variables independientes arriba listadas y la variable dependiente (estandarización de las estrategias de mercadotecnia), salvo en los casos de condiciones económicas e infraestructura de mercadotecnia.

Estas conclusiones nos ayudan a comprobar cómo en la práctica, las empresas tratan de diseñar estrategias que faciliten su operación en varios mercados a la vez, haciendo que las teorías de globalización y regionalización sean de gran utilidad.

2.3.5. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GLOBALIZACIÓN

Un aspecto fundamental en la mercadotecnia internacional lo representa la cultura y su impacto en la organización al momento de que una empresa internacionaliza sus

operaciones. Estas influencias que se enuncian a continuación, influyen en el diseño de estrategias de mercadotecnia internacional.

Yip et al. (1988) establecieron que es importante considerar cómo afectará la cultura organizacional al proceso de globalización de la empresa, enunciando los siguientes aspectos a considerar:

1. Estructura organizacional - En la medida de lo posible, hay que evitar:
 - a. Centralización de la autoridad global, la prioridad del negocio debe prevalecer sobre el enfoque local.
 - b. División del mercado doméstico e internacional, evitar el desarrollo de subsidiarias demasiado autónomas.
2. Procesos administrativos - Los procesos administrativos son el combustible de la estructura organizacional:
 - a. Coordinación entre países: la falta de una estructura centralizada puede salvarse con coordinación entre países.
 - b. Planificación global.
 - c. Presupuestos globales, los presupuestos deben consolidarse.
 - d. Reporte global de desempeño y compensaciones: las recompensas deben ser diseñadas para apoyar los objetivos globales y no las metas locales.
 - e. Grupos y foros internacionales, como herramienta para entender si las diferencias percibidas entre países son reales o imaginarias. Aunque pueden consumir mucho tiempo, esto facilita la comunicación entre países.
3. Recursos humanos - Éste es otro elemento que marcará el éxito o fracaso de la estrategia global:
 - a. Utilizar gente local en cada país. Representa tres ventajas, ya que se genera una fuente más amplia de talento para las posiciones ejecutivas, demuestra interés de la administración en la internacionalización y proporciona grandes oportunidades de desarrollo a la gente con talento.
 - b. Carreras multinacionales. Exigir experiencia en diferentes países para progresar profesionalmente.
 - c. Viajar frecuentemente. Los altos ejecutivos deben invertir mucho tiempo viajando a otros países.

- d. Hablar abiertamente de la idea de convertirse en una empresa global.
4. Cultura - Es el aspecto más sutil de la organización, pero también uno de los más relevantes:
- a. Identidad global versus nacional, cultura global (europea) versus cultura nacional (japonesa o norteamericana).
 - b. Compromiso laboral global o doméstico, hay que evitar darle mayor importancia a los empleados nacionales que a los extranjeros.
 - c. Interdependencia versus autonomía del negocio; un alto grado de autonomía en los negocios locales también puede ser una barrera para la globalización.

El mismo Yip (1989), al hablar de las estrategias globales y lo que él llama estrategias “multidomésticas”, establece que las empresas que saben cómo globalizar sus operaciones observan tres pasos fundamentales:

- 1. Desarrollo de la estrategia principal que es la base de su ventaja competitiva.
- 2. Internacionalización de su estrategia principal por medio de la expansión de actividades y a través de la adaptación.
- 3. Globalización de la estrategia internacional integrando la misma en los países en donde opera.

Adicionalmente Yip (1992) establece cinco tipos de impulsores para determinar el potencial de globalización de la industria:

- 1. Impulsores de mercado
- 2. Impulsores de costo
- 3. Impulsores gubernamentales
- 4. Impulsores competitivos
- 5. Otros impulsores

Los impulsores de mercado comprenden para el autor la nivelación del ingreso per cápita de los países, la nivelación de estilos de vida y gusto, el aumento de viajes, organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales, el crecimiento de canales globales y regionales, el establecimiento de marcas globales y movimiento para desarrollar publicidad global.

Dentro de los impulsores de costo se menciona al continuo esfuerzo para lograr economías de escala, la innovación tecnológica acelerada, los avances en transporte, el surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajos costos de mano de obra y el costo creciente de desarrollo de productos con respecto a la vida en el mercado.

Para los impulsores gubernamentales, Yip (1992) refiere la reducción de barreras no arancelarias, la creación de bloques comerciales, la decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes, la privatización de economías antes dominadas por el estado, sobre todo en América Latina, y la transformación de los sistemas cerrados comunistas de Europa oriental en economías abiertas de mercado.

Los impulsores competitivos aluden al aumento continuo del volumen del comercio mundial, la conversión de más países en campos de batalla competitivos clave, el aumento de propiedad de las corporaciones por adquirentes extranjeros, la aparición de nuevos competidores resueltos a volverse globales, el crecimiento de redes globales que hacen interdependiente a los países en industrias particulares, más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente centradas y el aumento de la formación de alianzas estratégicas globales.

Por último, los otros impulsores se refieren a la revolución de la informática y de las comunicaciones, la globalización de los mercados financieros y la mayor facilidad para llevar a cabo viajes comerciales.

2.3.6. REDES DE NEGOCIO

Muchas empresas, principalmente de tamaño pequeño, deciden entrar en el mercado internacional por medio de alianzas con sus socios comerciales (proveedores, distribuidores) reconociendo que los negocios internacionales no son una tarea fácil. De ahí que en este apartado se trate esta opción de negocios.

La importancia de las redes de negocio en el desarrollo de los mercados internacionales fue tratada por Chetty y Campbell-Hunt (2003), quienes realizaron un análisis de redes de negocios en una economía pequeña como la de Nueva Zelanda.

Basándose en el análisis de distintos casos, los autores trataban de explicar por qué las pequeñas y medianas empresas pueden tener éxito dentro de los mercados internacionales.

La creación de redes es el principal concepto a debatir, que incluye las relaciones con proveedores, canales de distribución, funcionarios gubernamentales y competencia.

Varias conclusiones surgen de esta investigación:

1. Las operaciones comerciales internacionales no son un proyecto barato, ni una opción a corto plazo.
2. Una regla de oro en las empresas internacionales es lograr economías de escala, y la gran interrogante es decidir la forma de alcanzarlas en el mínimo de tiempo y a partir de un pequeño país.
3. A quién deben dirigirse las empresas para obtener apoyo o agruparse para integrar empresas internacionales es una cuestión crucial.
4. ¿Qué tipo de información, conocimientos y aptitudes deben desarrollarse para tener éxito en los negocios internacionales? Son interrogantes que deben ser resueltos antes de la internacionalización de la empresa.
5. Visitar el mercado es un deber para obtener información y para el seguimiento de las actuaciones.
6. La selección cuidadosa de socios con quien trabajar es un aspecto crucial, pero que exige destrezas que se desarrollarán a lo largo del tiempo.

Como se aprecia, las redes de negocio son una estrategia viable para empresas que desean minimizar su riesgo, reconociendo la complejidad de una operación internacional de largo plazo que demanda un flujo importante de capital de trabajo.

2.3.7. DISTANCIA PSICOLÓGICA

Muchas empresas prefieren hacer negocios con organizaciones de culturas similares, hecho reconocido y analizado por muchos estudiosos. Una explicación razonable se plantea con el concepto de distancia psicológica que se presenta a continuación y que es otro de los elementos que las empresas deben considerar en el diseño de su estrategia global.

El concepto de distancia psicológica fue definido por la Escuela de Negocios Internacionales Uppsala (Johanson y Wiedersheim, 1975), como la suma de factores que previenen o perturban los flujos comerciales entre empresas y mercados.

En esencia esta teoría establece que los gerentes de empresa tienden a realizar operaciones con mercados en países que puedan entender más fácilmente y evitan aquéllos con dificultad de entender. Cuanto más grandes las diferencias entre países, éstos se tienden a evitar (Petersen y Pedersen, 1996; Stottinger y Shlegelmilch, 1998).

Lógicamente, cuanto más internacionalmente activa sea una empresa, la influencia de la distancia psicológica va disminuyendo en las decisiones de selección de mercado (Benito y Gripsrud, 1992).

Brewer (2007) propone la aplicación de un índice que permita implementar más fácilmente el concepto de distancia psicológica³. Cada indicador de distancia psicológica contiene una propuesta relativa a su importancia y una o más medidas que permiten la incorporación cuantitativa del indicador en el índice de distancia psicológica.

Los indicadores del índice de distancia psicológica de Brewer (ibid) se presentan en el cuadro 2.2.

³ Los elementos del índice propuesto, fueron desarrollados por Brewer (ibid) en la Universidad de Queensland y presentados posteriormente en una conferencia internacional lo que permitió ir mejorando y depurando su contenido.

Propuesta Importancia	Indicador	Medidas
1	Vínculos comerciales	1 Nivel comercial (exportaciones + importaciones) 2 Inversión extranjera directa
2	Vínculos políticos	3 Acuerdos comerciales 4 Valor de programas de ayuda 5 Oficinas de representación comercial
3	Vínculos históricos	6 Relación colonial 7 Guerras compartidas
4	Vínculos geográficos	8 Proximidad geográfica
5	Vínculos sociales	9 Semejanzas culturales 10 Preferencias deportivas 11 Semejanzas de lenguaje
6	Información disponible del país	12 Disponibilidad de información secundaria 13 Estadísticas de inmigración
7	Nivel de desarrollo	14 Nivel de desarrollo del país extranjero 15 Nivel de corrupción del país extranjero

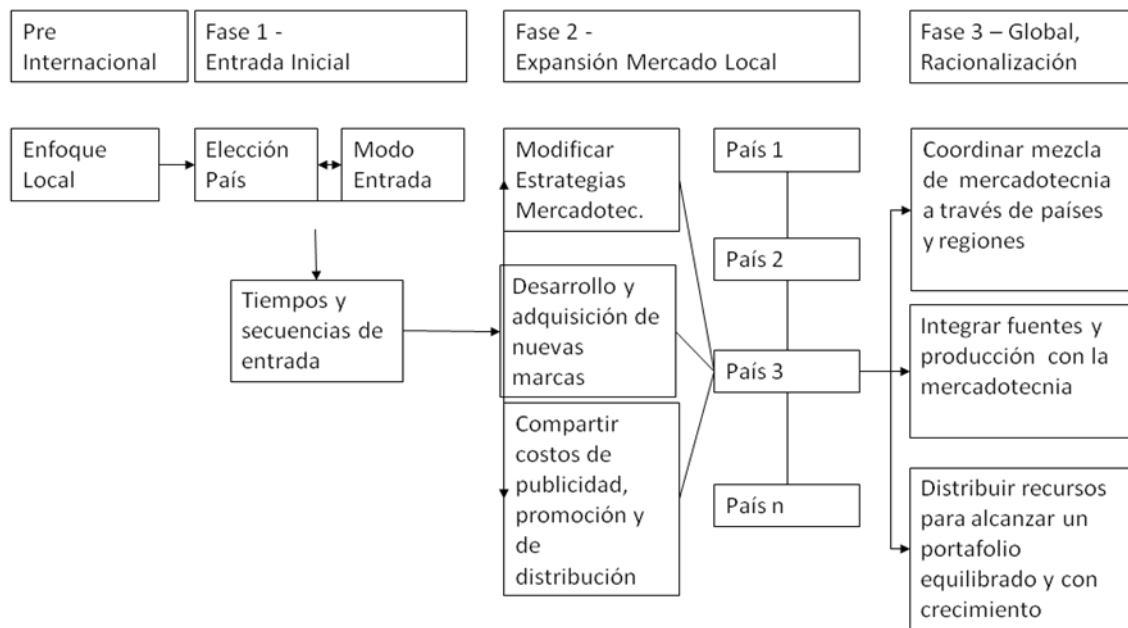
Cuadro 2.2 - Índice de distancia psicológica de Brewer (2007). Elaboración Propia.

Como se puede apreciar, la distancia psicológica llega a influir en la definición de los mercados meta y en las estrategias de mercadotecnia internacional que una empresa implementa. Conocer la fundamentación de este concepto y las variables que considera ayuda a entender muchas estrategias que las empresas desarrollan.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nos centramos en el siguiente apartado en el enfoque de mercadotecnia global.

2.4. GLOBALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA

En adición a las fases de internacionalización ya expuestas en un apartado inicial de este capítulo, se observa una evolución de las estrategias de mercadotecnia global que las empresas van asumiendo. A este respecto, Douglas y Craig (1989) realizaron un repaso de las fases evolutivas de las organizaciones en el desarrollo de su internacionalización, haciendo énfasis en que la clave estratégica reside en la experiencia y el grado de complejidad a que se enfrente una organización.



Gráfica 2.1 - Modelo de evolución de la estrategia de la mercadotecnia global (Douglas y Craig, 1989).

El modelo de la evolución de la mercadotecnia global (Gráfica 2.1) presenta tres etapas. En la etapa inicial, las empresas deben seleccionar el mercado meta foráneo para los productos o servicios y apalancar el crecimiento con economías de escala en producción y mercadotecnia (fase 1). Enseguida el desarrollo de mercados locales es la preocupación de las empresas sobre una base geográfica (fase 2). En tercer lugar, el énfasis es puesto en la integración y consolidación para tomar ventaja de las sinergias en las operaciones multinacionales (fase 3).

Douglas y Craig (ibid) mencionaron que la formulación de una estrategia global es crucial, debido a que el inicio de operaciones internacionales es muchas veces producto de la ocasión de surtir una orden o pedido (no el resultado de un proceso de planificación estratégica) o, en segundo término, del interés de una empresa en el exterior de comprar productos, por lo que señalaron que es necesario establecer objetivos de internacionalización en los mercados en términos de nivel de implicación, grado de riesgo y evaluación de oportunidades.

El modelo establece disparadores de la actividad internacional que provocan transitar de una fase a otra. Estos disparadores los clasifican en:

1. Disparadores iniciales de la actividad internacional.
2. Disparadores de expansión de la actividad internacional.

3. Disparadores de expansión de los mercados internacionales.
4. Disparadores de globalización de los mercados internacionales.

A continuación iremos comentando las ideas principales de cada uno de ellos.

2.4.1. DISPARADORES INICIALES DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

En la fase inicial de internacionalización, debido a la falta de experiencia, la empresa en el mercado internacional trata de lograr economías de escala vía mayor calidad, menor costo y desarrollo de marca.

En la medida en que se obtiene familiaridad con los mercados locales y se desarrolla una mercadotecnia con los agentes locales, un mayor rango de productos es ofertado con el propósito de lograr economías de alcance.

Las decisiones clave a las que se enfrenta la organización en esta fase inicial son:

1. Selección de mercados meta, es decir en qué países se desarrollarán sus operaciones internacionales.
2. Modo de operación, se refiere a la forma en que la empresa accionará, su modelo de negocio, cadena de valor y aspectos logísticos importantes.
3. Tiempos y secuencias de entrada en el mercado.
4. Desarrollo del potencial del mercado por medio de: modificación de producto, extensión de la línea de productos y desarrollo de nuevos productos.

2.4.2. DISPARADORES DE EXPANSIÓN DE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Los segundos disparadores de la internacionalización son los factores que provocan que una empresa decida iniciar una expansión en los mercados y por ende, su entrada inicial a los mercados internacionales. Estos disparadores comprenden, entre otros:

1. Saturación del mercado local que provoca bajas tasas de crecimiento o capacidades limitadas de expansión.
2. Movimiento de clientes foráneos.
3. Deseo de diversificar el riesgo a lo largo de varios mercados y economías.
4. Identificación de oportunidades de insumos en otros países (mano de obra, materiales).
5. Contraataque a la competencia foránea que entra a los mercados locales.
6. Preocupación por mantenerse a la vanguardia en los cambios tecnológicos en el mercado mundial.
7. Iniciativas gubernamentales tales como información, financiación, seguros, exención de impuestos.
8. Avances en las tecnologías de comunicación y transporte.

Estos dos grupos de disparadores marcan una clara fase de incursión en las operaciones internacionales y de aprendizaje por parte de la empresa, lo que le permite crecer y consolidar estrategias y preparar las acciones para seguir evolucionando en los mercados internacionales, aspectos que son tratados a continuación en los siguientes disparadores.

2.4.3. DISPARADORES DE EXPANSIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Acto seguido, existen disparadores que empujan a una empresa a que busque una expansión en los mercados internacionales. Estos disparadores comprenden entre otros:

1. Crecimiento del mercado local
2. Enfrentamiento a la competencia local
3. Iniciativa y motivación de la gerencia local
4. Deseo de utilizar activos locales con mayor eficiencia
5. Límites naturales de los mercados

En esta fase, la empresa trata de consolidar su posición en el mercado local (mercado al cual ha entrado) con objeto de posicionarse adecuadamente y estar lista para competir sobre bases firmes.

2.4.4. DISPARADORES DE GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

El último grupo de disparadores para la internacionalización de los mercados según Douglas y Craig (ibid), lo constituyen aquellos factores que empujan a las empresas a la globalización y son entre otros:

1. Ineficiencias en costos y duplicidad de esfuerzos entre países
2. Aprendizaje por medio de transferencia de ideas y experiencias
3. Surgimiento de clientes globales
4. Surgimiento de competencia global
5. Desarrollo de infraestructura de mercadotecnia global

Estos disparadores marcan el desarrollo de estrategias globales por parte de la empresa, una vez que, como ya se ha visto en los grupos anteriores, la organización tiene un desempeño sólido en los mercados internacionales.

2.4.5. DECISIONES CLAVE DE INTERNACIONALIZACIÓN

Concluyeron Douglas y Craig (ibid) que las decisiones clave de las empresas para definir sus estrategias de mercadotecnia internacional son: la selección del mercado meta, los tiempos de entrada y los métodos de entrada. A continuación desarrollaremos estos tres puntos.

I. Selección del mercado meta

Para una adecuada selección del mercado meta, el riesgo y las oportunidades deben ser evaluadas en términos tanto de clima de negocio, como de viabilidad del producto o servicio (ibid), teniendo en cuenta factores como los siguientes:

- a. Estabilidad interna
- b. Tasa de crecimiento económico
- c. Riesgos de entrada políticos, financieros y legales
- d. Tamaño y crecimiento del mercado potencial

- e. Nivel de competencia
- f. Costos de entrada al mercado
- g. Balance entre riesgo y rendimiento

Habitualmente países con alto grado de crecimiento también representan altos niveles de competencia, riesgo político y costos de entrada. Por otro lado, países percibidos como similares en términos de lenguaje, cultura, educación, prácticas comerciales y desarrollo industrial, son percibidos con bajo riesgo y con un clima más favorable de entrada que aquéllos con una distancia psicológica mayor (Davidson, 1982). La proximidad o contacto previo con un país influirá en la elección del mercado meta (Johanson y Wiedersheim, 1975).

II. Tiempos de entrada

Entrar de forma simultánea o secuencialmente a los mercados meta representa una consideración importante en la internacionalización de las operaciones de una empresa (Doyle y Zeki, 1976; Davidson, 1982), así como el monto de los recursos invertidos y el grado de familiaridad de los mercados.

La entrada simultánea a mercados anticipa a que la competencia inicie desplazamientos de avanzada en mercados potenciales, incrementando los riesgos de imitación y limitando las oportunidades de alcanzar economías de escala (Ayal y Zif, 1979).

Malhotra et al. (2003) proponen un esquema de modos y tiempos de entrada a mercados basados en el ciclo de vida del producto internacional, en donde las fases (nuevo producto, madurez, estandarización temprana y estandarización tardía) son influidas por cuatro tipos de factores: de mercado, de estrategia global, de transacciones específicas y por último, los factores impuestos por el gobierno.

Los factores de mercado se refieren al país, la ubicación, la demanda y los riesgos de competencia; estos factores influyen en la forma de entrada ya que impactan en la determinación de los recursos y control a comprometer para el proyecto. Los factores de estrategia global comprenden la sinergia, las motivaciones y las concentraciones. La sinergia se refiere al uso de los recursos actuales en los nuevos mercados; la

motivación involucra para los autores un control total de la mercadotecnia, la distribución y las decisiones de producción. Las transacciones específicas nos hablan del valor y naturaleza tácita de los conocimientos técnicos específicos que tenga la empresa. Los factores impuestos por el gobierno ocurren tanto en los gobiernos de origen como de destino, y se refieren principalmente a la influencia que la empresa puede lograr en el desarrollo económico, desempleo y/o deterioro cultural en general.

Concluyen estos autores que, en virtud de los rápidos cambios en la tecnología, la creación de bloques comerciales y las prácticas comerciales de alianzas estratégicas, las empresas no están observando la secuencia tradicional y tiempos de entrada a mercados, sino más bien, en un ambiente altamente competitivo, las empresas están reaccionando en forma rápida a los retos que día a día viven.

Chetty y Campbell-Hunt (2004) citan el caso de las cada vez más frecuentes empresas “nacidas globales” (*Born Global*), las cuales en base a los rápidos cambios tecnológicos, sociales y económicos, internacionalizan sus operaciones tan pronto como son creadas. Muchas son las razones para la creación de este tipo de empresas, destacando las condiciones de mercados competitivos, los avances en la tecnología, la producción, el transporte, las comunicaciones, las cadenas de distribución, los clientes globales y la capacidad de los fundadores de visualizar un mercado global en donde las oportunidades deben ser aprovechadas de inmediato.

III. Métodos de entrada

Según Root (1982), existen gran variedad de modos de entrada a los mercados internacionales (Cuadro 2.3), entre otros:

Modo de Entrada	Ventajas	Desventajas
Exportación (directa e indirecta)	Las utilidades no se comparten. Falta de disposición para tratar con empresas del exterior.	Poco conocimiento del mercado. Debilidad legal al no ser nacionales en un juicio de controversia. Alta exposición a controversias.
Agentes	Pago por comisión. Minimiza los riesgos por jurisdicción entre los tribunales del país de destino. Se actúa por órdenes. Es una estrategia de corto y no de largo	Implica otorgar poderes a los agentes. Los agentes pueden no estar genuinamente interesados en desplazar el bien o servicio. La falta de un acuerdo por escrito puede acarrear problemas legales.

	plazo.	Existe el riesgo de que el agente se concentre en productos con rentabilidad de corto plazo.
Distribuidores	Opciones de exclusividad y no exclusividad. Los criterios de exclusividad (tipo de cliente, región geográfica, etc.) los decide el exportador. Se reducen los costos de transacción y el número de contactos con quien tratar. El exportador se puede reservar la administración de precios y márgenes.	Posibilidad de no seleccionar adecuadamente a un buen distribuidor. El exportador es dependiente del distribuidor para la información del mercado.
Licencia	Se basa en la explotación de patentes.	Estrategia vulnerable cuando se aplica en mercados en donde no se respete la propiedad intelectual. Confidencialidad de secretos industriales.
Contratos de fabricación	Se garantizan las regalías. Método de bajo costo para una rápida expansión geográfica.	Si no se estructura un buen control de insumos y limitaciones del franquiciatario, el riesgo es la multiplicación de competidores.
Subsidiarias	Reduce exposición a problemas jurisdiccionales por ser ahora de nacionalidad del mercado de destino. La adquisición es una variante en este esquema.	Exige el conocimiento del mercado meta.
Joint Ventures	Se comparten los riesgos y las utilidades. Reduce tiempos de entrada a mercados. Aprovecha la experiencia y conocimientos de un socio local.	Implica una alta inversión. Riesgo de no seleccionar adecuadamente al socio local.

Cuadro 2.3 – Ventajas y desventajas de los métodos de entrada a los mercados internacionales (Root, 1982).

Los determinantes a la hora de seleccionar el modo de entrada son (Anderson y Gatignon, 1986):

- Grado de control que se desea tener sobre las operaciones.
- Tamaño del mercado y crecimiento potencial.
- Nivel de recursos comprometidos.
- Potencial de economías de escala.
- Costos de producción local.
- Gastos de embarque.
- Tarifas arancelarias y otras barreras no arancelarias.
- Flexibilidad de ajustarse a las condiciones de mercado.
- Evolución de las operaciones en los mercados.

El mismo Root (1994) establece una clasificación de tres modos de entrada a países:

1. Métodos de entrada de exportación, dentro de los cuales se tienen las variantes: indirecta, directa con agente o distribuidor, directa por medio de afiliada o subsidiaria y otras variantes.
2. Métodos de entrada contractuales, los cuales consideran: licenciamiento, franquicia, convenios técnicos, contratos de servicio, contratos de administración, contratos de construcción llave en mano, contratos de fabricación y otras variantes.
3. Métodos de entrada de inversión, grupo que incluye: inversión propia nuevo establecimiento, inversión propia adquisición, inversión conjunta nuevo establecimiento o adquisición y otras variantes.

Considera este autor que los modos contractual y de inversión se caracterizan porque el producto es fabricado fuera de país de origen y se presenta la transferencia de conocimientos y habilidades hacia el país de destino.

Por último, este autor considera que existen factores que influyen en la determinación de los modos de entrada y los agrupa en dos grandes grupos: externos e internos.

Los factores externos comprenden para el país meta, factores de mercado (tamaño, estructura de la competencia, etc.), factores ambientales (políticos, económicos, sociales, legislación gubernamental, distancia geográfica y distancia cultural), factores de producción (calidad, cantidad y costo de las materias primas e infraestructura de transporte, comunicaciones, puertos y aeropuertos) y para el país de origen los factores de mercado, producción y ambientales.

Los factores internos comprenden los productos de la empresa (diferenciados, necesidad de servicio previo y post-venta, intensidad de la tecnología empleada, etc.), recursos de la empresa (a mayor abundancia de recursos humanos, tecnológicos y de capital, mayor posibilidad de opciones para la empresa) y el compromiso que la empresa establezca para el proyecto internacional.

Este repaso de la evolución de la estrategia de la mercadotecnia global, que contempla el concepto de disparadores y decisiones clave de internacionalización,

describe de forma amplia el proceso que desarrolla una empresa para tomar decisiones estratégicas en la selección de mercados meta dentro de los cuales decide operar.

A continuación nos centramos en tres estrategias básicas de mercadotecnia: identificar oportunidades, segmentar los mercados y seleccionar los mercados meta.

2.5. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES EN MERCADOS EMERGENTES

Para tratar de explicar cómo las empresas identifican oportunidades en los mercados, nos gustaría resaltar el enfoque de Khanna et al. (2005) quienes mencionaron que los ejecutivos de una empresa deben considerar diferentes elementos de los países para entender sus contextos institucionales. Propusieron un esquema de cinco aspectos, divididos en primer término en contextos macro que influyen en la forma de operar de los mercados de un país y que se refieren a:

1. Sistemas políticos y sociales, identificando los centros de poder (burocracia, medios, sociedad civil, etc.) para así poder establecer el balance que existe entre los mismos y con qué libertad o interdependencia actúan.
2. Apertura, entendida como el grado de libertad con que las empresas globales operan en un país. Este concepto puede ser engañoso, porque a pesar de que se acepte la inversión extranjera directa, el ambiente de libertad en el país puede no ser tan abierto para los ciudadanos e instituciones, situación que puede afectar la operación de las empresas.

Los siguientes tres aspectos se refieren a los mercados y éstos son:

3. Mercado de productos, dentro del cual el principal elemento a considerar es la disponibilidad de información para poder operar normalmente como una empresa global (bases de datos para conocer la estructura de mercados, patrones de comportamiento del consumidor, proveedores de insumos, etc.).
4. Mercados laborales, en donde la principal dificultad de las empresas globales es localizar trabajadores con las habilidades y talento requeridos.

5. Mercados de capital, referidos a la sofisticación de estos mercados, cuestionándose si se permite establecer de manera expedita las políticas comerciales de crédito que son necesarias tanto a clientes como a proveedores.

Concluyeron los autores que analizar el contexto institucional de los países, permite determinar si un mercado puede ser atractivo en un país y no atractivo en otro.

Como se aprecia, la mercadotecnia internacional debe contemplar un análisis socioeconómico y de instituciones en los países en donde se considere puede ser factible una oportunidad de negocio. Por otra parte, la mercadotecnia internacional también debe reconocer que los bienes y servicios observan fases importantes en su desarrollo, como es el del ciclo de vida del producto internacional.

El concepto del “ciclo de vida del producto internacional” fue desarrollado por Vernon (1966) con objeto de sistematizar la secuencia de hechos por los que atraviesa un producto en su desarrollo de internacionalización. Identifica las siguientes fases en este ciclo de vida:

1. Fase 1 - La empresa exporta un producto en base a la producción local.
2. Fase 2 - En la medida en que crecen las operaciones, nuevas instalaciones de producción son desarrolladas en el exterior (afiliada o subsidiaria).
3. Fase 3 - Competidores locales de bajo costo entran en el mercado a competir con esas nuevas instalaciones de la afiliada.
4. Fase 4 – La afiliada comienza a realizar exportaciones hacia el mercado de origen (matriz), provocándose una competencia global en la posición de mercado.

El concepto es ampliamente utilizado en la literatura por varios autores y así tenemos como ejemplo a Bilkey y Nes (1982), quienes lo citan para comentar los efectos de intercambio entre economías y reconocen que este concepto solamente toma en consideración la parte del análisis de la oferta de productos internacionales; a Chiang (1988), que lo utiliza ya incorporando efectos de tecnología en los mercados; y a Morgan y Katsikeas (1997), quienes se apoyan en este concepto para argumentar ideas de teorías de comercio internacional.

Como se observa, el concepto de ciclo de vida del producto internacional, describe una secuencia de flujo circular en la actividad de internacionalización de las empresas y presenta la dinámica de los mercados entre la casa matriz o mercado de origen y las empresas afiliadas (subsidiarias o mercado meta). Este enfoque es muy útil para que las empresas preparen el diseño de sus estrategias de mercadotecnia internacional.

La importancia de resaltar el ciclo de vida internacional, estriba en que éste difiere del concepto tradicional de la mercadotecnia del ciclo de vida del producto tradicional (introducción, crecimiento, madurez y declive) por lo que debe ser debidamente conceptualizado en el contexto de la mercadotecnia internacional.

Una vez tratado el tema de la identificación de oportunidades, se anota a continuación la segmentación de los mercados, como un antecedente necesario para enfocar nuestra atención en el tema de la selección del mercado meta internacional.

2.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para poder elegir un mercado meta internacional, lo recomendable es que primero se segmente el mercado global y después, mediante un proceso formal, se decida la conveniencia de cada país como mercado meta. A continuación se presentan los enfoques de diferentes autores en relación al tema de segmentación de mercados.

Para Kotler (1994) la segmentación de mercados observa tres fases: determinación de segmentos, selección de los objetivos y posicionamiento.

Kotler y Armstrong (2003) sostienen que la mercadotecnia de segmento consiste en aislar segmentos amplios que constituyen un mercado y adaptar la oferta de mercadotecnia de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos.

De manera similar, Keegan (2002) establece que la segmentación de mercados representa un esfuerzo para identificar y categorizar a grupos de consumidores y países de acuerdo a diferentes características. La segmentación de mercados global es el proceso de dividir al mundo en subconjuntos de consumidores que se comportan de manera similar o que tienen necesidades similares. Concluye diciendo que las

empresas utilizan diferentes criterios de segmentación como son: geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento, entre otros.

Hlavacek y Reddy (1986) postulan un modelo de tres etapas para los mercados industriales en términos de segmentación de mercados: identificación de segmentos, calificación de segmentos y segmentos atractivos.

Desde el punto de vista de Sarabia (1996) la segmentación de mercados consiste en detectar, evaluar y seleccionar grupos homogéneos de individuos, sean o no consumidores, con el propósito de diseñar y dirigir estrategias competitivas hacia ellos, siendo la detección de segmentos de mercado tan importante, que frecuentemente se le considera como una meta en sí misma. Propuso una metodología para la evaluación y selección de segmentos de mercado, argumentando que la segmentación de mercados no ha sido estudiada con la suficiente profundidad en la literatura especializada.

Después de haber realizado un estudio con 89 empresas españolas, Sarabia (ibid) propuso un modelo detallado de evaluación y selección de segmentos de mercado que considera criterios gerenciales, estratégicos y de segmentación y que ofrece resultados de fácil interpretación.

El autor sugiere que el proceso de segmentación observa los siguientes pasos:

- I. Condiciones de información
- II. Fase 1 – Estudio de los segmentos
- III. Fase 2 – Análisis de la empresa y su relación con los segmentos
- IV. Fase 3 – Análisis de los efectos de las decisiones de la empresa acerca de los segmentos
- V. Fase 4 – Evaluación final y construcción de una matriz de evaluación
- VI. Matriz de selección de segmentos

Se explica a continuación cada una de estas etapas.

- I. Condiciones de información

En primer término, es fundamental definir claramente el tipo de información que se requiere, así como qué indicadores van a ser seleccionados. Los indicadores deben ser índices cuantitativos que describan la situación y las características de los segmentos, debiendo cumplir las siguientes condiciones:

1. Precisión (exactitud).
2. Significancia (relevancia).
3. Calidad en las variables estadísticas, cumpliendo con aspectos de validación y confiabilidad.
4. Coherencia cronológica entre el indicador, la realidad que mide y su aplicación a los estudios de segmentación de cada caso en particular.
5. Facilidad de acceso (bajos costos de investigación).
6. Ortogonalidad (indicadores independientes entre sí).
7. Carácter exhaustivo (cada indicador debe ofrecer la mejor aproximación a la realidad o al fenómeno que mide).

Posterior a las condiciones de información, Sarabia (ibid) consideró 4 fases en su modelo, dentro de las cuales se mencionan variables e indicadores.

II. Fase 1 – Estudio de los segmentos.

Se consideran en esta fase los siguientes aspectos:

1. Accesibilidad de los segmentos para un esfuerzo aceptable.
2. Potencial de venta.
3. Nivel de riesgo (aspecto esencial para los mercados internacionales).
4. Estabilidad.
5. Nivel de homogeneidad interna.

III. Fase 2 – Análisis de la empresa y su relación con los segmentos

En esta fase se incluyen las siguientes consideraciones:

1. Interés, medido en función de la actitud de la empresa y el grado de relevancia estratégica de cada segmento. Aspecto ligado a las expectativas gerenciales y a la visión en general de la empresa.
2. Grado de segmentación viable contra la competencia.
3. Grado en que las estrategias comerciales de la empresa deben ser adaptadas a las características del segmento. Los cuatro niveles de adaptación son:

adaptación del producto, adaptación del precio, adaptación del canal de distribución y adaptación de la estrategia de promoción.

IV. Fase 3 – Análisis de los efectos de las decisiones de la empresa acerca de los segmentos

Dentro de esta fase, las consideraciones que se incluyen son las siguientes:

1. El efecto que los resultados de la empresa tendrían en las variables, junto con el resultado de ese efecto.
2. El grado de diferenciación real del segmento, como resultado de la acción comercial de la empresa.

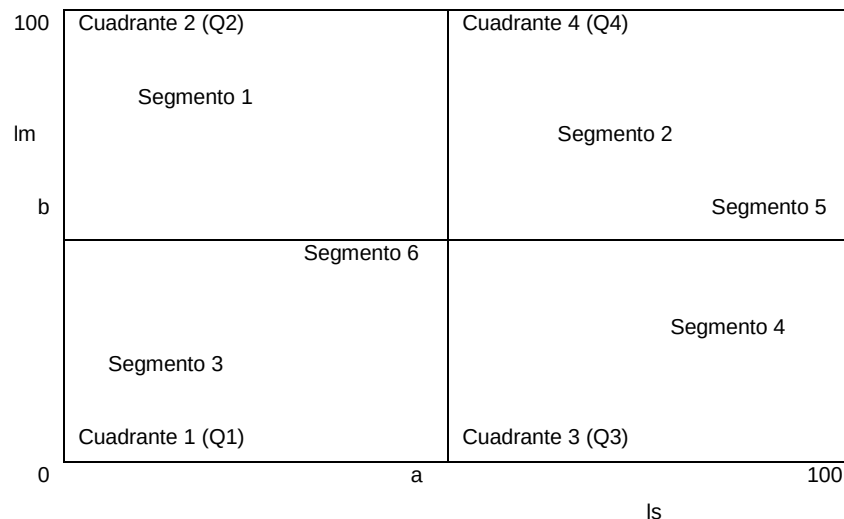
V. Fase 4 – Evaluación final y construcción de una matriz de evaluación

Para esta fase se debe tener en mente que no todas las variables son expresadas en las mismas unidades de medida, por lo que es importante asignar pesos específicos a cada variable (ponderarlas).

Una vez ponderadas las variables, se construyen dos índices: "Is" (que incluye variables de corto plazo) y "Im" (que considera variables de largo plazo).

VI. Matriz de selección de segmentos

Con las consideraciones expuestas en los apartados anteriores de las fases del modelo, se procede a construir una matriz de selección que permite presentar los resultados cuantitativos en forma gráfica de una manera sencilla, ubicando a la variable de corto plazo "Is" en el eje horizontal y a la variable de largo plazo "Im" en el eje vertical, determinándose cuadrantes (Q) y segmentos dentro de estos cuadrantes (S).



Gráfica 2.2 - Matriz de selección de segmentos (Sarabia, 1996).

El propósito es que las empresas evalúen los segmentos y tomen decisiones en relación a:

1. Rechazar segmentos pocos atractivos (segmentos 3 y 6 en cuadrante 1).
2. Si es conveniente atacar un segmento con un futuro incierto (segmento 4 en cuadrante 3).
3. Enfocarse a mercados meta atractivos (segmentos 2 y 5 en cuadrante 4).
4. Preparar acciones para segmentos con potencial de futuro (segmento 1 en cuadrante 2).

Goller et al. (2002) por su parte, propusieron un marco conceptual de la segmentación de mercados de cuatro fases. Afirmaron que la orientación del mercado es fundamental para determinar cómo una empresa segmentará su mercado, y ésta puede ser:

1. Orientación al cliente
2. Orientación a la competencia

El cuadro 2.4 presenta un resumen de las fases propuestas por Goller et al. (2002), anotándose las cuatro fases que debe observar una empresa para segmentar, una segunda columna que indica la subfase de cada fase y una tercera columna que indica las actividades puntuales a observar en cada uno de estos puntos (fase y subfase).

Fase	Subfases	Actividades Puntuales
1. Antecedentes	1.1. Orientación de mercado	
2. Pre-requisitos de segmentación	2.1. Heterogeneidad del mercado 2.2. Factores que influyen en la decisión de segmentar	
3. Proceso de segmentación	3.1 Análisis de segmentación	3.1.1 Bases de segmentación y escenarios para el proceso de segmentación 3.1.2 Metodología de investigación 3.1.3 Análisis de datos
	3.2 Evaluación de la segmentación	3.2.1 Posibilidad de segmentación y selección del mercado meta
	3.3 Implementación de la segmentación	3.3.1 Integración hacia la estrategia y la distribución de recursos
	3.4 Control de la segmentación	3.4.1 Estabilidad de los segmentos 3.4.2 Efectividad de las estrategias de mercadotecnia
4. Producto de la segmentación	4.1 Producto de la segmentación	

Cuadro 2.4 - Marco conceptual de la segmentación de mercados según Goller et al. (2002). Elaboración Propia.

Su investigación se fundamentó en las siguientes ideas:

1. El grado de la orientación del mercado en una organización ejerce influencia en los componentes subsecuentes del proceso de la segmentación.
2. Otros factores, además de la heterogeneidad del mercado, ejercen influencia para tomar una decisión en favor o en contra de adoptar una estrategia de segmentación.
3. Las empresas adoptan los modelos existentes de segmentación, pero el grado en que observan los patrones recomendados varía en función al análisis de la segmentación.
4. El grado en el cual un esquema de segmentación se puede implementar con éxito y conducir a una ventaja competitiva se determina en cierto grado por el hecho de que las empresas lleven a cabo la evaluación de la segmentación.
5. Los criterios de evaluación utilizados por las empresas varían entre las diferentes industrias.

6. La segmentación no se debe integrar solamente en el nivel corporativo, sino que debe hacerse de una manera coordinada a todos los niveles.
7. Las empresas adoptan enfoques para elegir en qué mercados/segmentos operar, formulan su estrategia y distribuyen recursos, y sus decisiones no están basadas en una evaluación, análisis y segmentación a fondo, lo que indica una brecha entre la teoría y la práctica y una preocupación constante con el análisis a costa de una mayor orientación estratégica.
8. Las empresas no controlan la estabilidad del segmento y la eficacia de la estrategia y las discrepancias identificadas no se retroalimentan para decidir la opción futura de las bases de la segmentación.
9. Las empresas no adoptan un acercamiento constante a través de las cuatro fases del proceso total de la segmentación del marco propuesto, que reflejaría una preocupación con técnicas analíticas a expensas de un papel más estratégico.
10. La segmentación es un facilitador en el logro de la ventaja competitiva.

2.7. SELECCIÓN DEL MERCADO META

Hablar de selección del mercado meta implica evaluar el atractivo de los mercados potenciales a los cuales se desea servir y las posibilidades de éxito que se pueden tener al explorar esas posibilidades. Además, hay que tener en cuenta que seleccionar el mercado meta es un proceso de evaluación profundo que demanda una visión estratégica de largo plazo.

A continuación se presentan diferentes enfoques relacionados con el tema en cuestión, lo que permite al lector ubicar la importancia de la selección del mercado meta internacional.

Según Cooper (1993), un mercado atractivo es aquél en donde la competencia es débil, donde existe poca competencia y en el que los consumidores están insatisfechos. En consecuencia, la decisión de selección de mercados meta debe

considerar tanto factores ambientales, como las condiciones competitivas de dicho mercado y los recursos disponibles de la propia empresa.

McDonald y Dunbar (1995) identifican factores que hacen atractivo un segmento: su tasa de crecimiento, el grado en que es accesible y el potencial que tiene de generar utilidades. De esta forma sencilla pero contundente, estos dos autores describen el concepto de mercado atractivo, aspecto básico para poder realizar una segmentación de mercados internacionales.

Por otro lado, Chandler y Hanks (1994), en una investigación con 800 empresas manufactureras en EUA, establecieron la conexión entre atractivo de mercado y crecimiento de los negocios, detectándose seis aspectos para medir los mercados atractivos:

1. Diversidad entre las empresas en términos de calidad del producto.
2. Enfoque de servicio al cliente y mercadotecnia.
3. Diferencia entre los productos y servicios provistos por varias empresas.
4. Número de competidores principales con posiciones competitivas similares.
5. Etapa de desarrollo y crecimiento de la industria.
6. Número de empresas competitivas bien establecidas y existencia de demandas de mercado sustanciales por productos.

Simkin y Dibb (1998) presentan una tabla que condensa los criterios de atractivo de mercado por parte de varios autores, la cual se resume a continuación en el cuadro 2.5.

Área	Criterios de Mercado Atractivo
Criterios de Segmentación de Mercado Kotler (1984) Webster (1991) Hutt y Speh (1989) Hooley y Saunders (1993) Dibb y Simkin (1996)	-Medible, accesible, sustancial, accionable. -Medible, relevante a grandes grupos de consumidores, operacional, relevante para estrategias de mercadotecnia. -Criterios que cita Webster, más compatibilidad de segmentos con fuerzas de mercadotecnia y de negocio. -Clientes heterogéneos, medibles y distinguibles. -Tamaño de mercado, crecimiento de volumen, nivel de competencia, tecnología, compatible con comportamiento de compras, tendencias ambientales de mercadotecnia, contribución potencial de los segmentos de mercado, capacidad de recursos internos
Administración de Portafolio Matriz BCG (Boston Consulting Group) Grupo McKinsey	-Tasa de crecimiento, participación relativa de mercado. -Posición competitiva de mercado: tamaño, crecimiento, participación relativa, habilidades de mercadotecnia, lealtad de los clientes, patentes, márgenes. -Atractivo de la industria: tamaño, crecimiento, rentabilidad, intensidad de la competencia, niveles de precio, sofisticación tecnológica, regulaciones gubernamentales.
Estrategia Competitiva Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	-Rivalidad de la competencia, amenaza de sustitutos, poder de los proveedores, poder de los consumidores, amenaza de nuevos competidores.

Cuadro 2.5 – Criterios de mercado Atractivo (Simkin y Dibb, 1998).

El concepto de mercado atractivo es tratado ampliamente por diversos autores en distintos temas, además de en la selección de métodos de entrada y selección de mercados:

- Sorenson (2003) lo emplea al hablar de la complejidad de los clusters, en especial en la industria zapatera y en la industria de la biotecnología.
- Cavusgil et al. (2004) cuando discuten lo que significa una oportunidad de mercado exterior y al plantear métodos de evaluación de mercados.
- Eisenhardt y Sull (2001) al hablar de la necesidad de emplear reglas simples para diseñar estrategias competitivas.
- Doyle (2001) lo utiliza cuando trata de cómo las marcas contribuyen a la estrategia de la empresa y a la creación de valor para los accionistas.

Los enfoques aquí presentados tratan de complementar y redondear el concepto de mercados atractivos, tema fundamental para decidir la selección de mercados meta internacionales.

Por otro lado, McDonald (1989) también propone un conjunto de criterios (Cuadro 2.6) que describen la fuerza de los negocios atractivos y mediante los cuales las empresas pueden evaluar la conveniencia de ingresar a mercados potenciales. El propósito de listar estos criterios es facilitar a las empresas el análisis de los mercados y dejar evidencia de cómo se califica un mercado atractivo.

Factores de Mercado	Tamaño (en valor y en unidades) Tamaño de los segmentos clave Tasa de crecimiento por año – total y por segmento Diversidad del mercado Sensibilidad al precio, servicios prestados y factores externos Ciclicidad Estacionalidad Poder de negociación de los proveedores
Competencia	Tipo de competidores Índice de concentración Cambios en el tipo y la mezcla Entradas y salidas Aspectos económicos y financieros Márgenes de contribución Factores de apalancamiento como las economías de escala y la experiencia Cambios en participación Sustitución por nueva tecnología Grados y tipos de integración Barreras de entrada y salida (tanto financieras como no financieras) Utilización de la capacidad
Factores Tecnológicos	Madurez y volatilidad Complejidad Diferenciación Patentes y derechos de autor Procesos de fabricación y tecnología requerida
Factores Socio-Políticos	Actitud social y tendencias Influencia de grupos de presión y representantes de gobierno Leyes y regulaciones de agencias de gobierno Factores humanos como el sindicalismo y aceptación en la comunidad

Cuadro 2.6 - Fuerza de los negocios atractivos según McDonald (1989). Elaboración Propia.

Un mercado atractivo es un concepto fácil de entender y muy poderoso en el momento en que se desea seleccionar un mercado meta internacional, ya que reporta una

dimensión de negocio clara para la empresa. Diversos autores tratan el tema y aportan medidas prácticas para medirlo, como ya lo hemos visto.

Respecto a los criterios clave para la selección de mercado, Abratt (1993) concluyó que dichos elementos son: habilidad de poder llegar a los compradores, posición competitiva, tamaño de mercado, crecimiento esperado del mercado, compatibilidad del mercado con objetivos y recursos de la empresa.

Simkin y Dibb (1998) realizaron una investigación entre 150 empresas inglesas en base al listado denominado "The Times 1000" de Inglaterra, las cuales incluían empresas de los siguientes sectores: finanzas, electricidad, agua, hotelería y esparcimiento, fabricantes de alimentos, distribuidores de alimentos, ventas al por menor.

El objetivo fue identificar los criterios de selección de mercados que estas empresas empleaban, habiéndose definido los siguientes en base a entrevistas:

1. Rentabilidad
2. Crecimiento de mercado
3. Tamaño de mercado
4. Satisfacción probable del cliente
5. Volumen de ventas
6. Posibilidad de mantener una ventaja diferenciada sostenible
7. Facilidad de acceso de los negocios
8. Oportunidades en la industria
9. Diferenciación del producto
10. Rivalidad competitiva
11. Participación de mercado
12. Fuerzas relativas en funciones clave
13. Sensibilidad de precio de los clientes
14. Imagen de la compañía ante el cliente
15. Factores tecnológicos
16. Ajuste con estrategia de negocio
17. Estabilidad del mercado
18. Factores ambientales
19. Amenaza de sustitutos

20. Barreras de entrada
21. Poder de negociación de los compradores
22. Facilidad de perfilar a clientes
23. Poder de los proveedores

El orden de aparición es el que la encuesta reportó entre los entrevistados.

Respecto a las estrategias empleadas por las empresas para lograr incrementos en rentabilidad, participación de mercado, satisfacción de los clientes y mayores ventas, se encontró que destacaban las siguientes: lograr calidad de servicio, mantener la marca, reducir costos y diferenciar los productos.

Simkin y Dibb (ibid) clasificaron a las empresas encuestadas en cuatro categorías (Cuadro 2.7), señalando que la mayoría de las empresas se podían clasificar en el enfoque de “la vida es simple”, con enfoques financieros de altos retornos y pocos criterios analizados para determinar los mercados atractivos.

1	La vida es simple <i>(Life is simple)</i>	Número de clientes	
		Dónde están ubicados	
		Niveles de rentabilidad	
		Niveles de venta	
2	Pensamiento hacia adelante <i>(Forward thinking)</i>	Ajuste del cliente	
		Potencial de volumen de ventas futuras	
		Necesidades de los clientes	
		Posibilidad de ventaja diferencial	
		Valor financiero del negocio	
3	Corto pero efectivo <i>(Short but effective)</i>	Lealtad de marca	
		Contribuciones	
		Tasas de crecimiento del mercado	
		Intensidad de la competencia	
4	Analítico <i>(Analytical)</i>	Variable	Peso
		Tamaño del mercado	3
		Margen	3
		Participación de mercado	3
		Ventaja diferencial / fuerzas del negocio	3
		Intensidad de la competencia	2
		Tendencias del tamaño de mercado	2
		Posibilidad de relaciones de largo plazo	2
		Calidad de los clientes	1

Cuadro 2.7 - Tipos de empresas (Simkin y Dibb, 1998). Elaboración Propia.

Los autores concluyeron que la selección de mercados meta es un aspecto crítico que debe mantenerse en la agenda estratégica; que el éxito es más difícil de alcanzar en

algunas industrias que en otras; que existe inconsistencia cuando se trata de ponderar qué constituye un mercado atractivo; que existen problemas para balancear lo que es rentabilidad de corto plazo y éxito en el largo plazo; y que los mercadólogos deben ser lo suficientemente hábiles para realizar alguna forma de control en la selección de criterios de mercado atractivo.

Asimismo detectaron inconsistencias en la metodología y terminología que dificultaron sus hallazgos y que fueron: los criterios empleados por los negocios para determinar prioridades de mercados meta, la relación entre los criterios utilizados por las empresas, las herramientas utilizadas para determinar los criterios seleccionados, cómo son manejados los requerimientos de corto plazo de los accionistas y las necesidades de largo plazo de las empresas, el grado en que la rentabilidad y/o el éxito es atribuible a las decisiones de los mercadólogos respecto a mercados meta y el grado en que éstos dependen de factores externos.

Una vez recorridos investigadores relevantes en el tema objeto de estudio, y expuestas las variables aportadas por unos y otros, daremos un paso relevante realizando en el siguiente apartado una propuesta de modelo de elección de mercados objetivo por parte de las empresas y en el ámbito internacional.

2.8. MODELO DAS

Una vez revisados puntos de vista y modelos de diferentes autores que de forma representativa tratan de forma directa e indirecta el tema objeto de esta investigación, a continuación se presenta un “modelo de selección de los mercados meta internacionales” por parte de este autor, el cual resume los aspectos más importantes de varios autores ya citados.

Nuestro objetivo es presentar una visión integral de lo hasta ahora comentado, con el propósito de contar con un marco de referencia contra el cual se puedan contrastar los hallazgos del estudio empírico que se trata en el capítulo 5 de este trabajo de investigación.

Consideramos relevante mostrar un modelo ecléctico integrado por las aportaciones de varios autores, ya que esto enriquece la perspectiva de la realidad a la que se

enfrentan las empresas que desean internacionalizar sus operaciones y por consiguiente, las conclusiones a las que lleguemos serán más sólidas.

2.8.1. CONSIDERACIONES DEL MODELO

El modelo que se presenta a continuación toma en cuenta para su elaboración las siguientes consideraciones:

1. El modelo debe ser un instrumento sencillo en su manejo, pero poderoso en su estructura. Esto es, que pueda ser fácilmente entendible, pero que incluya aspectos clave que sirvan a las empresas para evaluar un Proceso de Selección de Mercados Meta Internacionales.
2. Los elementos incluidos deben estar lógicamente interconectados y deben ayudar a culminar en un proceso efectivo de toma de decisiones.
3. El modelo debe aprovechar lo más relevante de las aportaciones ya realizadas por otros autores que han tratado la selección de mercados meta internacionales de manera directa o indirecta, adicionándose aspectos que sirvan a la organización para definir estrategias de corto, mediano y largo plazo en los mercados globales.
4. El modelo referido debe ayudar a contrastar los procesos de selección de mercados meta internacionales con la realidad que se observa en las empresas internacionales, en este caso en las mexicanas.

2.8.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DAS

Hemos denominado al modelo que se presenta como “Modelo DAS”, ya que se plantea como un proceso secuenciado de fases incluidas dentro de tres etapas que son:

1. Decisión estratégica de internacionalización.
2. Análisis interno y definición de criterios de selección.
3. Selección de mercados meta internacionales.

Se explican a continuación cada una de estas etapas y las subfases que éstas incluyen.

I. Decisión estratégica de internacionalización

Como ya se comentó en la parte introductoria de este capítulo, el primer paso para internacionalizar una empresa es tomar la decisión de hacerlo. Quienes deben tomar esa decisión deben ser los altos mandos de la organización, a efecto de asegurar firmeza, convicción y compromiso en un proyecto que es de largo plazo y que por tanto, no debe estar sujeto a dudas en cuanto a definiciones de por qué se desarrolló.

Una vez asegurada la decisión de internacionalizar la organización, existen aspectos críticos que deben ser claramente establecidos:

1. Definición de posición competitiva. Supone conocer si los motivos de largo plazo que impulsan a la internacionalización de una empresa son producto de un nivel de eficiencia que la hace muy competitiva en niveles de precio, o bien es tal la diferenciación del producto y/o servicio que el posicionamiento de estos bienes hace viable poder competir con empresas en otros mercados (Abratt, 1993; Boston Consulting Group, 2010).
2. Capacidad ociosa e inversión en producción. Se debe decidir si la capacidad instalada con que cuenta la empresa es suficiente para poder hacer frente a pedidos de mercados externos, o bien es necesario realizar inversiones de largo plazo para poder estar en condiciones de poder producir para los mercados internacionales (McDonald, 1989; Dibb y Simkin, 1996).
3. Flexibilidad de estandarización y adaptación de oferta. Implica determinar qué flexibilidad de producción le permite la tecnología con que cuenta la empresa, para poder decidir estandarizar o adaptar productos y/o servicios en los mercados meta internacionales (Malhotra et al., 2003; Cateora y Graham, 2005; Yip et al., 1988; Katsikeas et al., 2006).
4. Investigación y mercadotecnia. Este aspecto se refiere a conocer qué porcentaje de gastos de investigación y desarrollo y gastos de marketing o mercadotecnia sobre ingresos obtenidos se piensa fijar como un factor constante a lo largo del proyecto de internacionalización de la empresa (Krishnan et al., 2009).

5. Redes de negocio, es decir, que algunos proveedores y clientes actuales de la empresa estén interesados en participar en el proyecto de internacionalización (Malhotra, 2003; Yip, 1992; Chetty y Campbell-Hunt, 2003).
6. Objetivos corporativos. Implica establecer cuáles son los objetivos corporativos de largo plazo de la empresa en relación a rentabilidad, crecimiento y valor de la misma (Yip, 1988; Douglas y Craig, 1989; Abratt, 1993; Kotler, 1994).

Al contar con una definición clara de estos aspectos, el proceso de selección de mercados meta internacionales se facilita y transparenta y se puede proceder a la fase dos que se refiere al análisis de las estrategias globales de mercadotecnia.

II. Análisis interno y definición de criterios de selección

Esta etapa contempla dos fases en su desarrollo, que son una parte de análisis interno de la organización y otra que se refiere a la definición de criterios de selección de mercados meta.

Los pasos idóneos que deben recorrer las empresas para diseñar una estrategia global de mercadotecnia pueden ser muchos o unos cuantos y esto dependerá de su sensibilidad. Aún así, en esta sección se plantean diversos puntos que se consideran como necesarios para satisfacer necesidades de información, transparentar las alternativas y las decisiones y llevar a cabo un proceso claro de selección de los mercados meta internacionales.

El análisis mencionado parte de una revisión interna de fuerzas y debilidades agrupadas en los siguientes apartados:

1. Personas. Es un aspecto prioritario y fundamental para conocer las fuerzas y debilidades de una organización. Sin el personal adecuado y suficiente no es posible iniciar ningún proyecto, por lo que el primer paso es considerar si se cuenta con la gente adecuada, en la cantidad requerida, con las habilidades necesarias, o por el contrario habrá necesidad de contratar personal, y si es así, cuál será el perfil requerido (Yip et al., 1988; Root, 1994; McDonald, 1989).
2. Recursos. Hablamos de recursos materiales necesarios, como son instalaciones, oficinas, equipos e implementos para poder llevar a cabo operaciones efectivas tanto en la matriz como en las sucursales o afiliadas

- (Doyle y Zeki, 1976; Davidson, 1982; Yip et al., 1988; Abratt, 1993; Root, 1994; Simkin y Dibb, 1998; Keegan, 2002; Goller et al., 2002; Malhotra et al., 2003).
3. Tecnología. La empresa debe ser objetiva a este respecto y precisar si la tecnología con que cuenta es desarrollada por ella, es licenciada, adquirida, o bien no existe una política al respecto y utiliza diversas tecnologías sin un plan definido en cuanto a dependencia tecnológica y administración del conocimiento. Adicionalmente, la empresa debe establecer claramente qué tan a la vanguardia o a la zaga se encuentra en el uso de tecnología en comparación con la industria (Chiang, 1988; McDonald, 1989; Douglas y Craig, 1989; Simkin y Dibb, 1998; Mazrui, 2001; Hill, 2001; Keegan, 2002; Malhotra, 2003; Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Katsikeas et al., 2006).
 4. Innovación e ideas. Una organización que participa en el mercado internacional debe entender que se enfrenta a muchos competidores eficientes que constantemente están innovando con nuevas ideas y buscan superar a la competencia por medio de estos recursos. Calificar objetivamente si este aspecto es una fortaleza o una debilidad permite a una empresa internacional diseñar las estrategias necesarias que la hagan competitiva (Yip, 1992).
 5. Mercadotecnia. Calificar la habilidad de marketing de una empresa no es una tarea fácil pero sí necesaria para poder diseñar objetivamente estrategias que hagan competitiva a la empresa en los mercados internacionales (Vernon, 1966; Yip et al., 1988; Douglas y Craig, 1989; Chandler y Hanks, 1994; Simkin y Dibb, 1998; Goller et al., 2002; Malhotra et al., 2003; Kotler y Armstrong, 2003; Cateora y Graham, 2005; Khanna et al., 2005; Katsikeas et al., 2006; Brewer, 2007).
 6. Operaciones. La experiencia, la planificación, los controles y en suma la habilidad en la administración de las operaciones, deben ser evaluadas objetivamente para conocer fortalezas y debilidades y estar en posición de diseñar una empresa eficiente en las operaciones de los mercados internacionales (Vernon, 1966; Johanson y Wiedersheim, 1975; Doyle y Zeki, 1976; Davidson, 1982; Root, 1982; Anderson y Gatignon, 1986; Yip, 1988; Douglas y Craig, 1989; Petersen y Pedersen, 1996; Chetty y Campbell-Hunt, 2004).
 7. Finanzas. La función de apoyo de finanzas debe ser un aspecto clave en la evaluación, control, monitoreo y reporte de información, para que los proyectos de internacionalización de una empresa minimicen riesgos y logren los objetivos de corto, mediano y largo plazo previstos. Las medidas para evaluar

una función financiera son muchas y muy variadas, pero al final se concretan en medidas de valor, eficiencia, liquidez, rentabilidad y crecimiento (Simkin y Dibb, 1998).

Estos siete apartados que se mencionan pretenden enfrentar a la empresa que desea internacionalizar sus operaciones a una reflexión sobre sus propias fuerzas y debilidades, a partir de la cual deberá iniciar medidas estratégicas para poder hacer frente a un proyecto de competencia global.

Una vez concluido el diagnóstico interno de fuerzas y debilidades, el modelo propuesto sugiere establecer los criterios de selección de mercados meta internacionales que se utilizarán para definir los mercados en los cuales se desea competir. Para este efecto, los criterios sugeridos se han clasificado en diez grupos, ocho pertenecientes al ambiente externo y dos en lo referente a mercado y competencia.

A continuación se listan los criterios de selección de mercados meta internacionales (Cuadro 2.8), anotándose en cada caso, la fuente o referencia de donde se toma para su inclusión.

Tipo de Criterio	Criterio	Descripción
1. Político	01	Estabilidad política (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	02	Calidad, rapidez y transparencia (IMD, 2007)
	03	Relación entre salarios e impuestos (IMD, 2007)
	04	Riesgo político (Dunning, 1994)
2. Económico	05	Inflación (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	06	Déficit fiscal (como % del PIB) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	07	Deuda externa (como % del PIB) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	08	Tasas de inversión (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	09	Apertura de la economía (exportaciones e importaciones en relación al PIB) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	10	Ahorro e inversión interna (IMD, 2007)
	11	Facilidad de acceso de los negocios (Simkin y Dibb, 1998)
	12	Oportunidades en la industria (Simkin y Dibb, 1998)
	13	Importaciones de país destino (Dunning, 1994)
	14	Exportaciones a país destino (Dunning, 1994)
	15	Aranceles (Dunning, 1994)
	16	PIB del país de origen (Dunning, 1994)
	17	PIB del país de destino (Dunning, 1994)
	18	Crecimiento del PIB del país de origen (Dunning, 1994)
	19	Crecimiento del PIB del país de destino (Dunning, 1994)
	20	Diferencial en tasas de crecimiento del PIB entre ambos países (Dunning, 1994)
	21	Distancia geográfica (Dunning, 1994)
	22	Costo de financiamiento para capital de trabajo y nuevas inversiones (Dunning, 1994)

	23 Tasa de retorno sobre inversión (ROI) (Dunning, 1994)
	24 Tipo de cambio entre las monedas del país de origen y el de destino (Dunning, 1994)
	25 Costo de mano de obra (Dunning, 1994)
	26 Calidad y suficiencia de infraestructura (Dunning, 1994)
	27 Controversias industriales (Dunning, 1994)
3. Sociológico	28 Corrupción (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	29 Tejido social. Disparidad de salarios. Clase media (IMD, 2007)
	30 Balance entre proximidad y globalidad. Creación de riqueza. Sistemas de valores de los ciudadanos (IMD, 2007)
	31 Actitud social y tendencias (McDonald, 1989)
	32 Influencia de grupos de presión y representantes de gobierno (McDonald, 1989)
	33 Distancia cultural (Dunning, 1994)
	34 Índice de distancia psicológica (Brewer, 2007)
4. Tecnológico	35 Penetración de la telefonía (número de teléfonos por cada 1000 habitantes) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	36 Penetración de computadoras personales o PC's (número de PC's por cada 1000 habitantes) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	37 Penetración de Internet (número de usuarios de Internet por cada 1000 habitantes) (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	38 Infraestructura tradicional y tecnológica (IMD, 2007)
	39 Madurez y volatilidad de la tecnología (McDonald, 1989)
	40 Complejidad de la tecnología (McDonald, 1989)
	41 Diferenciación de la tecnología (McDonald, 1989)
	42 Patentes y derechos de autor (McDonald, 1989)
	43 Procesos de fabricación y tecnología requerida (McDonald, 1989)
5. Ecológico	44 Factores ambientales (Simkin y Dibb, 1998)
6. Legal	45 Ambiente legislativo predecible y estable (IMD, 2007)
	46 Factores humanos como el sindicalismo y aceptación en la comunidad (McDonald, 1989)
	47 Protección a la propiedad intelectual (Root, 1982)
7. Educación	48 Años promedio de educación secundaria (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
	49 Inversión en educación, especialmente en el nivel secundario. Capacitación de largo plazo en la fuerza laboral (IMD, 2007)
8. Demografía	50 Expectativa de vida (O'Neill et al., 2005; Wilson y Purushothaman, 2003)
9. Mercado	51 Tamaño (en valor y en unidades) (McDonald, 1989)
	52 Tamaño de los segmentos clave (McDonald, 1989)
	53 Tasa de crecimiento por año – total y por segmento (McDonald, 1989)
	54 Diversidad del mercado (McDonald, 1989)
	55 Sensibilidad al precio, servicios prestados y factores externos (McDonald, 1989)
	56 Ciclicidad (ciertos mercados son afectados por eventos cíclicos como elecciones políticas) (McDonald, 1989)
	57 Estacionalidad (McDonald, 1989)
	58 Poder de negociación de los proveedores (McDonald, 1989)
	59 Satisfacción probable del cliente (Simkin y Dibb, 1998)
	60 Sensibilidad de precio de los clientes (Simkin y Dibb, 1998)
	61 Imagen de la compañía ante el cliente (Simkin y Dibb, 1998)
	62 Estabilidad del mercado (Simkin y Dibb, 1998)
	63 Poder de negociación de los compradores (Simkin y Dibb, 1998)
	64 Facilidad de perfilar a clientes (Simkin y Dibb, 1998)
	65 Grado de segmentación de mercado (Sarabia, 1996)
	66 Disponibilidad de sustitutos (Porter, 1990; Simkin y Dibb, 1998)
	67 Prácticas de precio en la industria (McDonald, 1989)
	68 Barreras de entrada no identificadas (Yip, 1992)
10. Competencia	69 Tipo de competidores (McDonald, 1989)
	70 Índice de concentración (McDonald, 1989)
	71 Cambios en el tipo y la mezcla (McDonald, 1989)
	72 Entradas y salidas (McDonald, 1989)
	73 Aspectos económicos y financieros (McDonald, 1989)
	74 Márgenes de contribución (McDonald, 1989)
	75 Factores de apalancamiento como las economías de escala y la experiencia (McDonald, 1989)
	76 Cambios en participación (McDonald, 1989)
	77 Sustitución por nueva tecnología (McDonald, 1989)
	78 Grados y tipos de integración (McDonald, 1989)

79	Barreras de entrada y salida (tanto financieras como no financieras) (McDonald, 1989)
80	Utilización de la capacidad (McDonald, 1989)
81	Posibilidad de mantener una ventaja diferenciada sostenible (McDonald, 1989)
82	Diferenciación del producto (Simkin y Dobb, 1998)
83	Rivalidad competitiva (Simkin y Dobb, 1998)
84	Participación de mercado (Simkin y Dobb, 1998)
85	Amenaza de sustitutos (Simkin y Dobb, 1998)
86	Complejidad de sistema de distribución (Yip, 1988; Sarabia, 1996; Goller et al., 2002; Chetty y Campbell-Hunt, 2003; Malhotra et al., 2003)
87	Amenaza de nuevos participantes (Porter, 1990)

Cuadro 2.8 – Criterios de selección de mercados meta internacionales según “Modelo DAS”. Elaboración Propia.

Los criterios citados son enunciativos, más no limitativos. Entendemos que cada organización adopta los que considera que mejor se apegan a su estilo de organización y objetivos estratégicos de largo plazo, momento en el que se encuentra, fortalezas y debilidades que tiene, ambiciones a largo plazo, cultura empresarial, etc.

III. Selección de mercados meta internacionales

La tercera etapa del modelo propuesto, sugiere el proceso de selección de los mercados meta internacionales, en función de una serie de consideraciones estratégicas y criterios de selección ya mencionados en páginas anteriores.

Las fases que se establecen para el proceso de selección son diez y son las que se listan a continuación, producto de una fusión de aportaciones ya citadas en páginas anteriores:

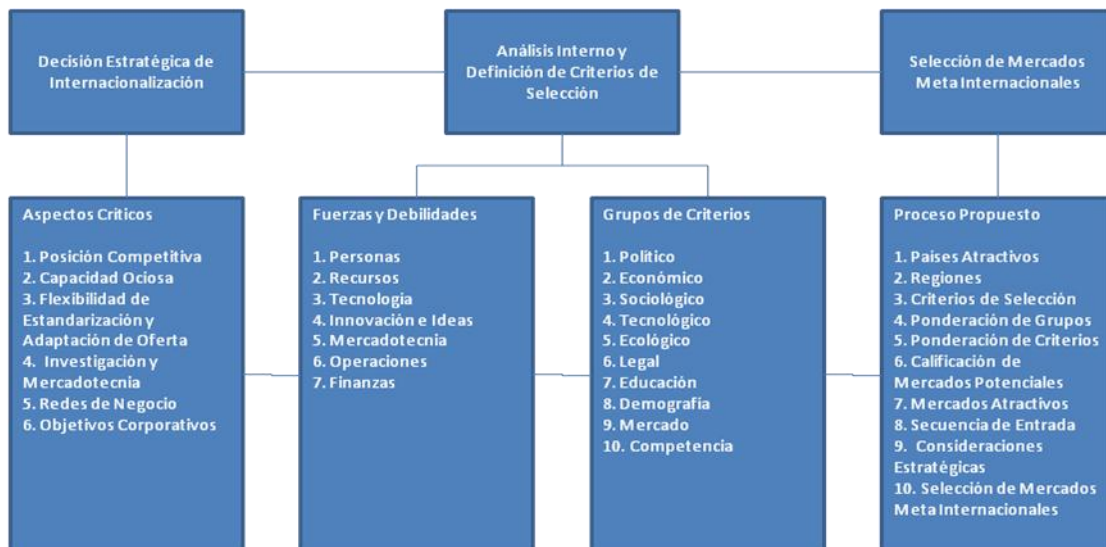
1. Países atractivos. El inicio de este proceso es listar los países que se consideran como mercados atractivos para que la empresa desarrolle operaciones en el exterior, debiendo justificar su inclusión con consideraciones generales lógicas y convincentes.
2. Regiones. De acuerdo a los países listados como mercados atractivos, el siguiente paso es clasificarlos por región geográfica o bloque económico, recomendándose no incluir más de tres países por región o bloque, con objeto de no sofisticar innecesariamente el proceso.
3. Criterios de selección. Tomando en consideración la tabla de criterios de selección de mercados meta internacionales mencionada previamente en la etapa II de este modelo, la empresa deberá elegir los criterios que aplicará

para seleccionar los mercados meta potenciales listados y clasificados por región.

4. Ponderación de grupos. La empresa en función de los resultados de su análisis interno y en función de sus prioridades y objetivos de largo plazo, ponderará los 10 grupos de criterios de selección de mercados meta internacionales mencionados en el apartado anterior. A cada grupo le corresponderá un porcentaje de importancia y la suma de estos porcentajes reportará el cien por ciento de la selección.
5. Ponderación de criterios. Por cada grupo, una vez definidos los criterios de selección de mercados meta internacionales a incluir en el proceso de decisión, deberá ponderarse cada criterio y determinar el peso específico que tendrá en la determinación del grupo al que pertenece.
6. Calificación de mercados potenciales. Cada país o mercado meta internacional potencial listado, deberá ser calificado con una escala uniforme⁴ y reportarse un total que signifique la ponderación de las calificaciones en base a los criterios.
7. Mercados atractivos. En base a los totales obtenidos por la suma de calificaciones ponderadas, deberán jerarquizarse los mercados más atractivos en función de la magnitud que observen las sumas totales.
8. Secuencia de entrada. Considerando los resultados del punto anterior, la empresa deberá plantear diferentes secuencias de entrada considerando el corto, mediano y largo plazo.
9. Consideraciones estratégicas. Con base a los resultados del análisis interno de fuerzas y debilidades, la empresa deberá evaluar las alternativas planteadas en el punto anterior y ponderar los pros y los contras de cada opción, para en su caso replantear alternativas y/o reunir mayor información para tomar una decisión sólida de qué mercados meta internacionales le son más favorables.
10. Selección de mercados meta internacionales. Una vez tomada la decisión que la empresa considere la mejor opción para entrar y operar en los mercados meta internacionales, se deberá proceder a plantear los objetivos y estrategias de negocio a llevar a la práctica.

⁴ Se sugiere una escala de Likert de 1 a 5, en donde 1 es la puntuación mínima y 5 la puntuación máxima.

En resumen el Modelo DAS se presenta en la gráfica 2.3.



Gráfica 2.3 – Modelo “DAS” para selección de mercados meta internacionales. Elaboración Propia.

2.9. CONCLUSIONES

Como se puede apreciar en base a lo expuesto a lo largo de este capítulo, la selección de mercados no es un proceso fácil, enfrenta a las empresas a definiciones estratégicas y les obliga a un análisis profundo para definir el mejor mercado meta al cual deben enfocar sus esfuerzos.

La importancia de este capítulo reside en poder identificar los diferentes enfoques que diversos autores han propuesto en relación a conceptos asociados a la selección de los mercados meta internacionales.

Aunque se puede apreciar diversidad en los enfoques, también se identifican aspectos comunes en los análisis. Una de las mayores aportaciones de este capítulo es la presentación de un modelo que resume las principales aportaciones de diferentes autores en relación a la internacionalización de las empresas y a la selección de sus mercados meta, y adiciona sugerencias a efecto de complementar un diagnóstico,

análisis, determinación de salir al mercado internacional y finalmente selección estratégica del mercado meta internacional.

Al final, es evidente que una empresa debe realizar un análisis estratégico de largo plazo en el momento de seleccionar los mercados meta internacionales en donde desea operar. Se debe reconocer el ciclo de vida del producto internacional, los disparadores que motivan al desarrollo de estrategias de mercadotecnia global, las posibles estrategias de globalización, la segmentación de los mercados y el concepto de los mercados atractivos, y se deben determinar los criterios a utilizar a la hora de decidir el o los mercados meta internacionales.

Una vez expuesto el modelo de cómo abordar el mercado internacional por parte de una empresa, procederemos a abrir un paréntesis en el capítulo 3. ¿Y si las empresas no tomaran las decisiones de una forma tan racional y lógica como los diversos autores exponen en sus artículos e investigaciones? Es por ello, que hemos querido abordar un completo capítulo sobre “decisiones intuitivas”. Todo un ámbito de estudio novedoso en el mundo empresarial. Animamos al lector a entrar en él, para después centrarnos en “México ante el reto de la selección de mercados meta en el exterior”. Posteriormente, ya en el capítulo 5, realizaremos un análisis exploratorio que nos permitirá ahondar en estas cuestiones, para el caso de un conjunto de empresas mexicanas.

2.10. CUADRO RESUMEN

Con objeto de resumir lo expuesto en este capítulo, a continuación se presenta un cuadro de aportaciones por autor, fuente y conceptos relevantes en relación al tema (Cuadro 2.9).

Aportación	Autor	Conceptos Relevantes
Identificar oportunidades en mercados emergentes	Khanna, T. et al. (2005)	Los ejecutivos de una empresa deben considerar diferentes aspectos de los países para entender sus contextos institucionales y proponen un esquema de 5 aspectos: 1. Sistemas políticos y sociales 2. Apertura 3. Mercado de productos 4. Mercados laborales 5. Mercados de capital
Ciclo de vida del producto internacional	Vernon, R. (1966)	1. La empresa exporta un producto en base a la producción local 2. En la medida en que crecen las operaciones, instalaciones de producción son desarrolladas en el exterior 3. Competidores locales de bajo costo entran en el mercado a competir 4. Se realizan exportaciones hacia el mercado de origen, provocándose la competencia en la posición de mercado
Cómo globalizar a las empresas	Yip, G.S. et al. (1988)	Las empresas se enfrentan a un ambiente de negocios globalizado, y para ello deben adaptar su estructura adecuada

		Formas de ser una empresa global 1. Jugando grande en los principales mercados 2. Estandarización del Producto Básico 3. Concentrarse en actividades que añaden valor en algunos países 4. Adoptar un posicionamiento de mercado y mezcla de mercadotecnia uniformes 5. Movimientos competitivos en diferentes países
Redes de negocio	Chetty, S. y Campbell-Hunt, C. (2003)	La creación de redes es el principal concepto a debatir, que incluye las relaciones con: 1. Proveedores 2. Canales de distribución 3. Funcionarios gubernamentales 4. Competencia
Adquisiciones	Anand, J. y Delios, A. (2002)	Las adquisiciones como método de entrada son más probables: 1. Cuanto más alta la intensidad tecnológica del país de origen. 2. Cuanto mayor sea la intensidad de la publicidad en el país de entrada. 3. Cuanto más intensivo sea el uso de la fuerza de ventas en un mercado de entrada.
Estandarización de las estrategias de mercadotecnia	Katsikeas, C.S. (2006)	La similitud de las siguientes condiciones (variables independientes) entre el mercado de origen y el mercado de destino, están positivamente relacionadas al grado de estandarización de las estrategias de mercadotecnia (variable dependiente): 1. Condiciones económicas 2. Regulaciones ambientales 3. Intensidad y velocidad de la tecnología 4. Costumbres y tradiciones 5. Características del consumidor 6. Infraestructura de mercadotecnia 7. Ciclo de vida del producto de la empresa 8. Ambiente competitivo
Elementos de la cultura organizacional para la globalización	Yip, G.S. et al. (1988)	Es importante considerar cómo afectara la cultura organizacional al proceso de globalización de la empresa 1. Estructura organizacional 2. Procesos administrativos 3. Recursos humanos 4. Cultura
Distancia psicológica	Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975)	La suma factores que previenen o perturban los flujos comerciales entre empresas y mercados.
	Petersen, B. y Pedersen, T. (1996)	Los gerentes de empresa tienden a realizar operaciones con mercados en países que puedan entender más fácilmente y evitan aquellos con dificultad de entender.
	Benito, G. y Gripsrud, G. (1992)	Cuanto más internacionalmente activa sea una empresa, la influencia de la distancia psicológica va disminuyendo en las decisiones de selección de mercado.
Índice de distancia psicológica	Brewer, P. (2007)	Aplicación de un índice que permita operacionalizar más fácilmente el concepto de distancia psicológica: 1. Vínculos comerciales 2. Vínculos políticos 3. Vínculos históricos 4. Vínculos geográficos 5. Vínculos sociales 6. Información disponible del país 7. Nivel de desarrollo
Modelo de evolución de la mercadotecnia global	Douglas, S.P. y Craig, S.C. (1989)	Hace énfasis en que la clave estratégica reside en la experiencia y el grado de complejidad a que se enfrente una organización: 1. En la etapa inicial, las empresas deben seleccionar el mercado meta foráneo para los productos o servicios y apalancar el crecimiento con economías de escala en producción y mercadotecnia 2. Enseguida el desarrollo de mercados locales es la preocupación de las empresas sobre una base geográfica 3. En tercer lugar, el énfasis es puesto en la integración y consolidación para tomar ventaja de las sinergias en las operaciones multinacionales
Decisiones clave de internacionalización	Douglas, S.P. y Craig, C.S. (1989)	1. Selección del mercado meta 2. Tiempos de entrada 3. Métodos de entrada
Disparadores de los mercados internacionales	Douglas, S.P. y Craig, C.S. (1989)	Entrada inicial al mercado 1. Saturación de mercados locales. Duplicidad de esfuerzos 2. Movimiento internacional de clientes locales 3. Diversificación de riesgos 4. Oportunidades de demanda en mercados foráneos

		5. Entrada de competidores foráneos en el mercado local 6. Deseo de mantenerse a la vanguardia en los cambios tecnológicos 7. Incentivos de gobierno para exportar 8. Avances en las tecnologías de comunicación y la infraestructura de mercadotecnia Mercado local: 1. Crecimiento del mercado local 2. Enfrentar a la competencia local 3. Iniciativa y motivación de la gerencia local 4. Deseo de utilizar activos locales con mayor eficiencia 5. Límites naturales de los mercados Globalización: 1. Ineficiencias en costos y duplicidad de esfuerzos entre países 2. Aprendizaje por medio de transferencia de ideas y experiencias 3. Surgimiento de clientes globales 4. Surgimiento de competencia global 5. Desarrollo de infraestructura de mercadotecnia global
Segmentación de mercados	Kotler, P. (1994)	La segmentación de mercados observa tres fases: 1. Determinación de segmentos 2. Selección de los objetivos 3. Posicionamiento
	Sarabia, F.J. (1996)	Fase 1 – Estudio de los segmentos Fase 2 – Análisis de la empresa y su relación con los segmentos Fase 3 – Análisis de los efectos de las decisiones de la empresa acerca de los segmentos Fase 4 – Evaluación final y construcción de una matriz de evaluación Matriz de Selección de Segmentos
	Goller, S. et al. (2002)	Fases de la segmentación de mercados: 1. Antecedente a la segmentación 2. Pre-requisitos de segmentación 3. Proceso de segmentación 4. Producto de la segmentación
Etapas de segmentación en mercados industriales	Hlavacek, J.D. y Reddy, N.M. (1986)	Modelo de tres etapas para los mercados industriales:: 1. Identificación de segmentos 2. Calificación de segmentos 3. Segmentos atractivos
Mercado atractivo	Cooper, R.G. (1993)	Un mercado atractivo es aquél en: 1. Donde la competencia es débil 2. Donde existe poca competencia 3. El que los consumidores esta insatisfechos Por lo que la decisión de selección de mercados meta debe considerar factores ambientales, recursos disponibles y condiciones competitivas.
	McDonald, M. y Dunbar, I. (1995)	Tres categorías de factores de mercado atractivo: 1. Tasa de crecimiento 2. Segmentos accesibles 3. Potencial de generar utilidades
	Chandler, G.N. y Hanks, S.H. (1994)	Seis aspectos para medir los mercados a atractivos: 1. Diversidad entre las empresas en términos de calidad del producto 2. Enfoque de servicio al cliente y mercadotecnia 3. Diferencia entre los productos y servicios provistos por varias empresas 4. Número de principales competidores con posiciones competitivas similares 5. Etapa de crecimiento de desarrollo de la industria 6. Número de empresas competitivas bien establecidas y existencia de demandas de mercado sustanciales por productos
	McDonald, M. (1989)	Criterios que describen la fuerza de los negocios atractivos: 1.00. Factores de mercado 1.01. Tamaño (en valor y en unidades) 1.02. Tamaño de los segmentos clave 1.03. Tasa de crecimiento por año – total y por segmento 1.04. Diversidad del mercado 1.05. Sensibilidad al precio, servicios prestados y factores externos 1.06. Ciclicidad estacionalidad 1.07. Poder de negociación de los proveedores 2.00. Competencia 2.01. Tipo de competidores 2.02. Índice de concentración 2.03. Cambios en el tipo y la mezcla 2.04. Entradas y salidas 2.05. Aspectos económicos y financieros 2.06. Márgenes de contribución 2.07. Factores de apalancamiento como las economías de

		escala y la experiencia 2.08. Cambios en participación 2.09. Substitución por nueva tecnología 2.10. Grados y tipos de integración 2.11. Barreras de entrada y salida (tanto financieras como no financieras) Utilización de la capacidad 3.00. Factores tecnológicos 3.01. Madurez y volatilidad 3.02. Complejidad 3.03. Diferenciación 3.04. Patentes y derechos de autor 3.05. Procesos de fabricación y tecnología requerida 4.00. Factores socio políticos 4.01. Actitud social y tendencias 4.02. Influencia de grupos de presión y representantes de gobierno 4.03. Leyes y regulaciones de agencias de gobierno 4.04. Factores humanos como el sindicalismo y aceptación en la comunidad
	Abratt, R. (1993)	Los criterios clave de los mercados atractivos son: 1. Habilidad de poder llegar a los compradores 2. Posición competitiva 3. Tamaño de mercado 4. Crecimiento esperado del mercado 5. Compatibilidad del mercado con objetivos y recursos de la empresa Los criterios de selección de mercados definidos en la investigación fueron los siguientes: 01. Rentabilidad 02. Crecimiento de mercado 03. Tamaño de mercado 04. Satisfacción probable del cliente 05. Volumen de ventas 06. Posibilidad de mantener una ventaja diferenciada sostenible 07. Facilidad de acceso de los negocios 08. Oportunidades en la industria 09. Diferenciación del producto 10. Rivalidad competitiva 11. Participación de mercado 12. Fuerzas relativas en funciones clave 13. Sensibilidad de precio de los clientes 14. Imagen de la compañía ante el cliente 15. Factores tecnológicos 16. Ajuste con estrategia de negocio 17. Estabilidad del mercado 18. Factores ambientales 19. Amenaza de sustitutos 20. Barreras de entrada 21. Poder de negociación de los compradores 22. Facilidad de perfilar a clientes 23. Poder de los proveedores Los autores concluyen que: 1. La selección de mercados meta es un aspecto crítico que debe mantenerse en la agenda estratégica 2. El éxito es más difícil de alcanzar en algunas industrias que en otras 3. Existe inconsistencia cuando se trata de ponderar que constituye un mercado atractivo 4. Existen problemas para balancear lo que es rentabilidad de corto plazo y éxito en el largo plazo 5. Los mercadólogos deben ser lo suficientemente hábiles para realizar alguna forma de control en la selección de criterios de mercado atractivo
Selección de mercados	Simkin, L. y Dibb, S. (1998)	Los criterios de selección de mercados definidos en la investigación fueron los siguientes: 01. Rentabilidad 02. Crecimiento de mercado 03. Tamaño de mercado 04. Satisfacción probable del cliente 05. Volumen de ventas 06. Posibilidad de mantener una ventaja diferenciada sostenible 07. Facilidad de acceso de los negocios 08. Oportunidades en la industria 09. Diferenciación del producto 10. Rivalidad competitiva 11. Participación de mercado 12. Fuerzas relativas en funciones clave 13. Sensibilidad de precio de los clientes 14. Imagen de la compañía ante el cliente 15. Factores tecnológicos 16. Ajuste con estrategia de negocio 17. Estabilidad del mercado 18. Factores ambientales 19. Amenaza de sustitutos 20. Barreras de entrada 21. Poder de negociación de los compradores 22. Facilidad de perfilar a clientes 23. Poder de los proveedores Los autores concluyen que: 1. La selección de mercados meta es un aspecto crítico que debe mantenerse en la agenda estratégica 2. El éxito es más difícil de alcanzar en algunas industrias que en otras 3. Existe inconsistencia cuando se trata de ponderar que constituye un mercado atractivo 4. Existen problemas para balancear lo que es rentabilidad de corto plazo y éxito en el largo plazo 5. Los mercadólogos deben ser lo suficientemente hábiles para realizar alguna forma de control en la selección de criterios de mercado atractivo

Cuadro 2.9 - Cuadro Resumen Cap. 2. Cómo salir al mercado exterior. Enfoques en la selección del mercado meta exterior. Elaboración Propia.

2.11. BIBLIOGRAFÍA

ABRATT, R. (1993): "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers". *Industrial Marketing Management*, Volume 22, pp. 79-84.

ANAND, J. y DELIOS, A. (2002): "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions". *Strategic Management Journal*, Volume 23, pp 119-134.

ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms - A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*. Volume 24, Issue 2, pp. 209.

ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*. Volume 11, Fall, pp 1-26.

AYAL, I. y ZIF, J. (1979): "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing". *Journal of Marketing*, Spring, pp 84-94.

BENITO, G. y GRIPSRUD, G. (1992): "The Expansion of Foreign Direct Investment: Discretionary Location Choices or a Cultural Learning Process?". *Journal of International Business Studies*, Volume 23, pp 461-76.

BILKEY, W.J. y NES, E. (1982): "Country of Origin Effects on Product Evaluation", *Journal of International Business Studies*. Spring Summer, pp 1.

BOSTON CONSULTING GROUP (2010): Obtenido de Internet en 2010: <http://www.bcg.com/>

BREWER, P. (2007): "Psychic Distance and Australian Export Market Selection". *Australian Journal of Management*, June, Volume 32, Issue 1, pp. 73.

CATEORA, P.R. y GRAHAM, J.L. (2005): *International Marketing*. McGraw-Hill.

CAVUSGIL, S.T., KIYAK, T. y YENIYURT, S. (2004): "Complementary Approaches To Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering And Country Ranking", *Industrial Marketing Management*, Volume 33, pp 607-617.

CHANDLER, G. y HANKS, S. (1994): "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, Volume 9, Number 4, pp 331-49.

CHETTY, S. y CAMPBELL-HUNT, C. (2003): "Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms". *International Small Business Journal*, Volume 21, Issue I, pp 5-27.

CHETTY, S. y CAMPBELL-HUNT, C. (2004): "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach", *Journal of International Marketing*, Volume 12, Number 1, pp 57-81.

CHIANG, J.T. (1988): *Technology and Alliance Strategies for Follower Countries*, Working Paper, Alfred P. Sloan School of Management, MIT, June, pp. 3-5.

COOPER, R.G. (1993): *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Reading, MA: Addison-Wesley.

DAVIDSON, W. (1982): *Global Strategic Management*. New York: Wiley.

DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategies: Scale, Scope and Synergy". *Columbia Journal of World Business*, Volume 24, pp 47-59.

DOYLE, P. y ZEKI, G. (1976). *A Strategic Approach for International Market Selection*. Copenhagen, Denmark: Proceedings European Academy for Advanced Research in Marketing.

DOYLE, P. (2001): "Shareholder-Value-Based Brand Strategies", *Brand Management*, Volume 9, No. 1, September, pp 20-30.

DUNNING, J. (1994): *Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*. Transnational Corporations, Volume 3, Issue 1, pp 23-51.

EISENHARDT, K.M. y SULL, D.N. (2001): "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, Reprint R0101G.

GOLLER, S., HOGG, A. y KALAFATIS, S.P. (2002): "A New Research Agenda for Business Segmentation". *European Journal of Marketing*, Volume 36, Issue ½, pp 252-271.

HILL, C.W. (2001): *International Business*. International Edition: McGraw-Hill.

HLAVACEK, J. y REDDY, N. (1986): "Identifying and Qualifying Industrial Market Segments". *European Journal of Marketing*, Volume 20, Number 2, pp 8-21.

IMD (2007): *IMD World Competitiveness Yearbook (WCY)*. Recuperado en 2008, de Lausanne, Switzerland: IMD: <http://imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN, P. (1975): "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, October, Volume 12, Issue 3, pp 305-323.

KATSIKEAS, C.S., SAMIEE, S. y THEODOSIOU, M. (2006): "Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization". *Strategic Management Journal*, Volume 27, pp 867-890.

KEEGAN, W.J. (2002): *Global Marketing Management*. Prentice Hall

KHANNA, T., PALEPU, K.G., y SINHA, J. (2005): "Identify Emerging Market Opportunities". *Harvard Business Review*, Volume 83, Number 6, June.

KOTLER, P. (1994): *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 6ª Edición.

KRISHNAN, H.A., TADEPALLI, R. Y PARK, D., (2009): "R&D Intensity, Marketing Intensity, and Organizational Performance", *Journal of Managerial Issues*, Summer, Volume 21, Issue 2, pp. 232.

MALHOTRA, N.K., AGARWAL, J. y ULGADO, F.M. (2003): "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, Volume 11. Number 4, pp 1-3.

MAZRUI, A.A. (2001): *Globalization: Origins and Scope*. The Center for International Trade and Security. The University of Georgia, Globalization and Global Understanding Series - October 2001.

MCDONALD, M. (1989): *Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

MCDONALD, M. y DUNBAR, I. (1995): *Market Segmentation*. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.

MORGAN, R.E. y KATSIKEAS, C.S. (1997): "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique". *Management Decision*, Volume 35, Issue 1, pp. 68-78.

O'NEILL, J., WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2005): "How Solid are the BRICs?". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf.

PETERSEN, B. y PEDERSEN, T. (1996): *Twenty Years After: Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model*. Copenhagen, Denmark: The Nature of the International Firm.

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

ROOT, F.R. (1982): *Market Entry Strategies*. New York: AMACON.

ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, Inc.

SARABIA, F.J. (1996): "Model for Market Segments Evaluation and Selection". *European Journal of Marketing*. Volume 30, Number 4, pp. 58-74.

SIMKIN, L. y DIBB, S. (1998): "Prioritising Target Markets". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 16, Issue 7, pp 407-417.

SORENSEN, O. (2003): "Social Networks and Industrial Geography", *Journal of Evolutionary Economics*, Volume 13, pp. 513-527.

STOTTINGER, B. y SHLEGELMILCH, B. (1998): "Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?". *International Marketing Review*, Volume 15, pp 357-72.

VERNON, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. ACTA Universitatis Upsaliensis, Working paper no. 7.

WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2003): "Dreaming With BRICs: The Path to 2050". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, Global Economics Paper No. 99.

YIP, G.S. (1989): "Global Strategy... In a World of Nations?", *Sloan Management Review*, Fall, Volume 31, Issue 1, pp 29.

YIP, G.S. (1992): *Globalización. Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.

YIP, G.S. LOEWE, P.M. y YOSHINO, M.Y. (1988): "How to Take Your Company to the Global Market". *Columbia Journal of World Business*, Winter, Volume 23, Issue 4, pp 37-48.

CAPÍTULO 3: DECISIONES INTUITIVAS

Contenido:

- 3.1. INTRODUCCIÓN
- 3.2. ¿DECISIONES RACIONALES?
- 3.3. LA INTUICIÓN
- 3.4. INTUICIÓN Y TOMA DE DECISIONES
- 3.5. LOS TIPOS DE PERSONALIDAD: EL INDICADOR MYERS BRIGGS
- 3.6. CRISIS E INTUICIÓN
- 3.7. EMOCIONES EN LAS DECISIONES
- 3.8. MODELO DASRI
- 3.9. CONCLUSIONES
- 3.10. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

3.1. INTRODUCCIÓN

Antes de abordar un repaso de la historia de la internacionalización de México y la exposición del análisis exploratorio practicado a un colectivo de empresas internacionales mexicanas, nos parece pertinente hacer un paréntesis para mencionar un aspecto fundamental en la toma de decisiones en los negocios.

Hasta este momento hemos encaminado nuestra investigación sobre la base de un proceso lógico y racional que nos permita plantear diferentes enfoques, reunir datos relevantes, analizar el contexto de los negocios, examinar la información generada, e ir planteando de manera clara y transparente nuestros puntos de vista de cómo se toman las decisiones por parte de las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones.

Suponer que las empresas cuentan con el tiempo suficiente para poder practicar todo un análisis y planeación de operaciones previas a la internacionalización, e ir aplicando puntualmente los criterios previstos, parece no empatar con una realidad llena de sorpresas, situaciones imprevistas, ambientes económicos, sociales y políticos de difícil previsión, desventajas competitivas en uso intensivo de capital, tecnología y canales de distribución que entre otros aspectos, obligan a considerar una realidad compleja que es asumida por los tomadores de decisiones con habilidad e intuición.

Cuando hablamos de la toma de decisiones en los negocios, la tendencia en la literatura privilegia la razón e inhibe la intuición. En concreto, lo que deseamos resaltar en este capítulo es el aspecto subjetivo en el tomador de decisiones para efecto de negocios internacionales.

Hemos desarrollado la estructura de este capítulo bajo la siguiente secuencia:

Iniciamos con una argumentación y cuestionamientos a lo que se considera como decisiones racionales. El objetivo es ubicarnos en el ámbito de la toma de decisiones en la empresa y reconocer que en la realidad de los negocios, a veces no hay tiempo suficiente o las condiciones no necesariamente son siempre ideales para poder analizar los problemas, generar alternativas viables, ponderarlas objetivamente y

sobre bases contundentes llegar a decisiones que nos permitan lograr un futuro planeado y deseado.

Acto seguido, tratamos el tema de la intuición para darnos cuenta de que es un aspecto más frecuente de lo que a veces suponemos, que observa características que han sido estudiadas a fondo y cuya aplicación va delineando el perfil de las organizaciones. Tratar dentro de este apartado el concepto de la irracionalidad como parte de la intuición, no supone que hablemos de reacciones instintivas o no lógicas, sino que hablamos de formas de pensamiento o reacción que comprenden una toma de decisiones bajo circunstancias muy particulares.

Una vez presentada la intuición, el capítulo expone el indicador Myers Briggs debido a que consideramos que al ser un instrumento de uso generalizado en los negocios, éste refleja de manera clara cómo la intuición influye en la determinación de diferentes tipos de personalidades y por ende en la orientación para la toma de decisiones en los negocios.

Al reconocer que los ambientes de negocio están caracterizados por un ambiente de alta competencia y cambio constante por las dinámicas sociales y la influencia de las nuevas tecnologías, nos parece pertinente tratar la teoría de la crisis y cómo los individuos la enfrentan principalmente con las herramientas del análisis racional y de la intuición.

Asimismo, consideramos que es conveniente presentar el tema de las emociones y de la inteligencia emocional y cómo estas variables influyen en la forma en que se evalúan las circunstancias en los mercados internacionales y se toman decisiones de negocio.

El capítulo pretende llamar la atención en la importancia de las decisiones intuitivas en la toma de decisiones de empresas mexicanas internacionales, ya que de no considerarse este aspecto nos veríamos obligados a forzar un análisis siempre racional o lineal que en la realidad es muy probable no se lleve a cabo.

Como aspecto final, este capítulo presenta la propuesta de un modelo de selección de mercados internacionales y el cual se basa en el modelo DAS tratado en el capítulo 2 y lo complementa con la inclusión de dos variables tratadas en este capítulo: razón e intuición, arribando al modelo que llamamos DASRI.

Estimamos que tamizar las decisiones de negocios internacionales considerando tanto a la razón como a la intuición, reporta una realidad mucho más verosímil que tratar de inclinar la balanza hacia cualquiera de estas dos variables ya sea explícita o implícitamente. Al final todos somos racionales e intuitivos en la vida.

3.2. ¿DECISIONES RACIONALES?

Nos gustaría llamar la atención respecto a un aspecto crucial en la toma de decisiones en los negocios y que se refiere a qué tanta información se debe reunir, o qué tantas alternativas se deben evaluar para llegar a lo que consideramos una decisión racional y objetiva, o qué proporción de intuición debe considerar el tomador de decisiones en los negocios internacionales.

Gladwell (2005) opina que vivimos en una sociedad en donde desde niños se nos enseña a acumular grandes cantidades de información y a invertir gran cantidad de tiempo en deliberar, y sin embargo la gente puede tomar decisiones asombrosamente atinadas basada en detalles, impresiones y sentimientos. Establece tres aspectos clave a este respecto:

1. Tomar decisiones rápidas a veces puede ser mejor que realizarlas con cuidado y lentamente.
2. Cuando nuestros poderes de la cognición rápida salen mal, lo hacen por razones específicas que podemos identificar y comprender posteriormente.
3. Es posible educar y controlar nuestros juicios súbitos.

En la misma línea, Punset (2007) afirma que somos más complejos y misteriosos a causa del gran papel que desempeña el inconsciente en nuestra conducta. En el pensamiento lógico hay mucho inconsciente, pero detrás del inconsciente y la toma de decisiones también hay consciente. Los seres humanos decimos que tomamos decisiones conforme a la razón y la lógica y después de haberlo pensado mucho, pero los expertos advierten que nuestras decisiones a menudo están basadas en conglomerados de ideas de las que no somos conscientes. Las decisiones que

llamamos lógicas tienen mucho de proceso inconsciente y emocional, y las decisiones que llamamos inconscientes o emocionales también tienen mucho de lógica y razón.

Gigerenzer (2008) sugiere que la mente se adapta y economiza al basarse en el inconsciente, en reglas generales y en facultades evolucionadas. Las leyes del mundo real son desconcertantemente distintas de las del idealizado mundo lógico. Más información, incluso más pensamiento, no siempre es mejor, y menos puede ser más.

Como resultado de diferentes investigaciones, este autor (Gigerenzer, 2008) afirma que la verdadera cuestión no es si debemos confiar en nuestros instintos e intuiciones, sino cuándo. Considera que la inteligencia del inconsciente está en saber - sin pensar - qué regla es probable que funcione en cada situación. Comenta que la cultura actual invita a reunir cada vez más información, ya que así se multiplican las opciones y las decisiones pueden ser más sólidas. Sin embargo, menciona que la información que la mente humana puede asimilar tiene un límite, que a menudo corresponde al número mágico de “siete más menos dos”, la capacidad de memoria de corto plazo. Por último, concluye que el principal desafío de la inteligencia humana es ir más allá de la información recibida.

Ante estos argumentos, nuestra inquietud es la de cuestionar qué tanta intuición utilizan las empresas mexicanas en la internacionalización de sus operaciones, o bien qué tan estructuradas y racionales son las decisiones que toman en este proceso. Obviamente este pensamiento lo dejamos como un punto a considerar para poder interpretar de mejor forma los resultados del análisis exploratorio llevado a cabo por esta investigación, reconociendo que una respuesta objetiva demanda un estudio en profundidad, el cual queda fuera del alcance de esta investigación.

3.3. LA INTUICIÓN

Para Carl Jung (1929) la intuición no necesariamente es algo contrario a la razón, sino que está fuera de su campo de acción. Sugirió que la intuición es una función psicológica presente en todas las personas en diferentes grados y se manifiesta en los tipos de personalidad. Es una forma sofisticada de razonamiento basada en la fragmentación que un experto adquiere a lo largo de los años de experiencia en su trabajo (Prietula y Simon, 1989). No aparece fácilmente, requiere de años de experiencia en la solución de problemas y se basa en una comprensión sólida y

completa de los detalles del negocio (Isenberg, 1984; Seebo, 1993). En la medida que las lecciones de la experiencia sean lógicas y bien fundamentadas, así será la intuición (Isenberg, 1984). Es la percepción de la realidad en la que la intuición sabe, pero no sabe cómo sabe (Clark, 1973).

Para Wierzbicki (1992) las decisiones intuitivas son el procesamiento cuasi-consciente y subconsciente, lo que lleva a una acción realizada (posiblemente) por una parte especializada de la mente humana. Junto con esta definición, también se distinguen dos tipos de decisiones intuitivas: la operativa, cuando se realicen funciones a las que estamos bien entrenados, y la estratégica, en la resolución de un nuevo problema (incluyendo la actividad creativa).

Kahneman (2003) comenta que el razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo parece que se presenta de forma espontánea en la mente, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo. Existe un acuerdo sustancial respecto a las características que diferencian a los dos tipos de procesos cognitivos, para los que Stanovich y West (2000) propusieron los rótulos neutrales de “Sistema 1” y “Sistema 2”. Las operaciones del “Sistema 1” son rápidas, automáticas, sin esfuerzo, asociativas, y a menudo están cargadas emocionalmente; además, vienen determinadas por la costumbre y consecuentemente son difíciles de controlar o modificar. Las operaciones del “Sistema 2” son más lentas, consecutivas, requieren un gran esfuerzo, y están controladas de forma deliberada; son también relativamente flexibles y, potencialmente, vienen determinadas por reglas.

Se cree que tanto el “Sistema 1” como “el 2” son herramientas vitales para la toma de decisiones cuando los riesgos son altos y cuando la incertidumbre está presente. Se cree que cada uno de estos dos sistemas cognitivos es capaz de funcionar para monitorear y potencialmente para anular al otro. Ésta es una de las formas como nuestra especie reduce la posibilidad de hacer juicios tontos o no tan buenos y hasta de cometer, en los juicios, errores potencialmente peligrosos. El pensamiento humano está lejos de ser perfecto. Incluso, un buen pensador comete errores tanto del Sistema 1 como del 2 (Facione, 2007).

Khatri y Alvin (2006) sintetizan las propiedades de la intuición mediante una recopilación de la opinión de varios autores:

1. La intuición es subconsciente. Sólo una fracción de las lecciones de la experiencia se cristalizan completamente como hechos que pueden ser accesados por la mente consciente. Muchas de las experiencias o conocimientos en el subconsciente están disponibles por medio de la intuición. Muchos años de preparación y trabajo proveen de la materia prima y condiciones para la incubación de ideas en el subconsciente (Ray y Myers, 1990). A pesar de que el arribo de la intuición llega en un momento mágico, regularmente llega después de un largo período de evaluar el problema.
2. La intuición es compleja. Debido a la cantidad de datos cualitativos y cuantitativos que considera, la intuición es probablemente superior a un simple y riguroso modelo cuantitativo. La intuición permite superar los límites de la racionalidad en un ambiente inestable.
3. La intuición es rápida. El proceso de la intuición es muy rápido. Es el suave proceso automático de secuencias de comportamiento aprendido, permitiendo a un individuo conocer casi instantáneamente cuál es el mejor curso de acción. Comprime años de experiencia y aprendizaje en cuestión de segundos. Sintetiza el llamado de problemas y asuntos relacionados al mismo tiempo. Un experto aprende a ignorar los patrones irrelevantes y se concentra en los aspectos críticos.
4. La intuición no es una emoción. La intuición no procede de la emoción. El miedo y el deseo interfieren con la percepción de la intuición. Si una persona se encuentra ansiosa, enojada o deprimida no se encuentra receptiva a los mensajes que llegan al consciente mediante la intuición.
5. La intuición no es sesgada. El proceso de toma de decisiones intuitivas está lleno de sesgos cognitivos. El razonamiento inductivo de muchos tomadores de decisiones es equiparable a utilizar principios formales estadísticos. La intuición puede ser asombrosamente exacta. Si la síntesis intuitiva sufre de sesgos o errores, también el análisis racional los sufre ya que éste está basado en percepciones y supuestos que no necesariamente son exactos y correctos.
6. La intuición es parte de todas las decisiones. La estimación debe tomar en consideración cuando menos la intuición para reunir e interpretar datos y

decidir eventos futuros que pueden afectar los resultados, por lo que en toda decisión existe un componente de intuición. Todos los datos son irrelevantes a menos que se interpreten significativamente y este proceso es necesariamente subjetivo y requiere de un entendimiento profundo de la situación o contexto al que pertenece, por lo que necesita del uso del juicio/intuición.

7. La intuición implica asociaciones holísticas. Dane y Pratt (2007) mencionan que la intuición implica un proceso en el que los estímulos ambientales se corresponden con algunas categorías profundas (no conscientes). Históricamente este proceso de asociación ha pasado por numerosos nombres, incluido el conocimiento, la aprehensión o el reconocimiento. Esta vinculación de elementos es por lo que muchos se refieren a intuir como un proceso asociativo. Además, esta asociación implica el reconocimiento de patrones en lugar de realizar las conexiones a través de consideraciones lógicas, por lo que puede ser conceptualizado como holístico. La intuición puede considerarse como la participación de una percepción de la coherencia. En suma, las asociaciones en la intuición se refieren al reconocimiento integral de percepciones.

Decisiones complejas ponen en juego un proceso en el que están vinculados conocimientos, experiencias y emociones, y este proceso es lo que la gente normalmente piensa cuando oye la palabra intuición. La intuición no es una sensación mágica, un sexto sentido o un proceso paranormal, ni significa una toma de decisiones al azar o caprichosa o bien lo contrario de la razón. Más bien, la intuición es una forma muy compleja y altamente desarrollada de razonamiento que se basa en años de experiencia y aprendizaje, en los hechos, los patrones, conceptos, procedimientos y abstracciones almacenadas en la cabeza.

Matzler et al. (2007) sostienen que el cultivo del instinto requiere de lo siguiente:

1. Experiencia. A mayor experiencia, mayor habilidad para reconocer patrones de conducta. A mayor experiencia, mayor reconocimiento de patrones y por tanto una mejor intuición.
2. Redes Sociales. Los ejecutivos necesitan redes sociales para compartir experiencias y percibir cómo sus decisiones han sido recibidas. Los altos

ejecutivos necesitan rodearse de gente de su mismo nivel con quienes puedan mantener un clima abierto a la discusión.

3. Inteligencia Emocional. La amígdala clasifica las emociones y dispara el comportamiento más rápidamente que los procesos conscientes. La emoción antecede al consciente. Esto implica que uno debe ser capaz de reconocer y explicar sus emociones.
4. Tolerancia. La intuición se desarrolla mejor en ambientes en donde se observan experiencias tanto positivas como negativas. Altos ejecutivos pueden crear estos ambientes organizacionales cuando pública y continuamente apoyan a la gente a que tome riesgos y que cometa fracasos.
5. Curiosidad. Es un pre-requisito para descubrir nuevas oportunidades. Los resultados positivos sólo pueden ocurrir si los ejecutivos constantemente están aprovechando las oportunidades.
6. Límites. Como cualquier cosa buena, si ésta se lleva al extremo de confiar sólo en la intuición, se puede provocar un incremento en las probabilidades de error. Los ejecutivos deben reflexionar en sus decisiones intuitivas antes de ejecutarlas.

En resumen, la intuición no es un proceso irracional, se basa en un entendimiento profundo de la situación. Es un proceso complejo que hace uso del conocimiento almacenado en el subconsciente y tiene sus raíces en la experiencia vivida. Es rápida pero no necesariamente sesgada.

Para efectos de esta investigación, consideramos importante tomar en cuenta la intuición en el desarrollo de las empresas mexicanas internacionales ya que éstas han tenido y tienen que enfrentar ambientes hostiles que demandan una toma de decisiones tanto racional como intuitiva.

Utilizamos en esta investigación el término irracional, para referirnos al proceso mental mediante el cual las percepciones, sensaciones o impresiones, son traducidas en una idea inmediata sin necesidad de razonamiento lógico consciente.

Varios autores se refieren a la irracionalidad para poder tratar las reacciones no razonadas del ser humano y, por lo tanto, la tomamos como una extensión del tema de la intuición y a continuación presentamos varias consideraciones al respecto.

Un organismo inteligente es aquel que tiene flexibilidad y capacidad de representar mentalmente una determinada situación para así poder predecir lo que ocurrirá en el futuro, afirma Punset (2010). Qué tan flexibles somos y qué tanto utilizamos nuestra parte irracional para estos aspectos es una de las incógnitas que deseamos tratar en este apartado.

Nos gusta pensar que nuestro comportamiento puede ser controlado y orientado mediante un análisis detallado de la situación, recopilando la mayor colección de datos e información disponibles, planteando alternativas posibles, asignándoles probabilidades de ocurrencia, evaluando riesgo y midiendo resultados y al final con argumentos lógicos, consistentes y bien soportados, optar por una decisión que sentimos hará la diferencia en el futuro.

Sin embargo, como lo hemos visto a lo largo de este capítulo, el ser humano es muy complejo y su comportamiento no obedece exclusivamente a la razón sino que reacciona a veces en forma instintiva, intuitiva, irracional o imprevista y al tomar decisiones va marcando una tendencia que a veces no estaba prevista.

“Desde tiempo inmemorial hemos pensado que los humanos somos libres a la hora de tomar una decisión y, sin embargo, estamos descubriendo que nuestra parte consciente, la que puede describirse a la hora de tomar una decisión, no es más que la puntita del iceberg de un inconsciente individual y colectivo que nos determina y del que no sabíamos casi nada. Lo estamos descubriendo... ahora.” (Punset, 2007:33).

Inicialmente Kahneman y Tversky (1979) plantean la Teoría de las Perspectivas. Ésta sostiene que las personas muestran una preferencia por alternativas seguras a los que son sólo probables, aunque estas últimas tengan un mayor valor esperado. Haciendo caso omiso de las propiedades comunes a todas las decisiones alternativas, las personas basan sus decisiones en las ganancias o pérdidas en lugar de la utilidad esperada.

En la misma línea que Punset, Kahneman (2003) comenta: "Cuando a comienzos de

la década de 1970 me familiaricé con los supuestos psicológicos utilizados en el análisis económico, me encontré con que el ser humano implícito en dicho análisis es uno racional y autocentrado, y que sus preferencias no cambian. Me sorprendió mucho, porque como psicólogo profesional fui entrenado para no creer una palabra de todo esto... Entonces la distancia que había entre el análisis económico y la psicología era verdaderamente muy grande... Dicha distancia se ha achicado, pero no hay ninguna expectativa inmediata de que ambas disciplinas compartan un mismo enfoque sobre el comportamiento humano." (Kahneman, 2003).

Así Kahneman y Tversky (1979) plantean la Teoría de las Perspectivas. Ésta sostiene los siguientes puntos:

1. Efecto encuadre. Los objetos sujetos a elección son representaciones mentales, no estados objetivos del mundo. De ahí surgió el concepto de encuadre. El efecto encuadre revela una limitación fundamental de la mente humana.
2. Efecto certeza. El ser humano le otorga demasiada importancia a los resultados ciertos, con respecto a aquéllos que son meramente probables.
3. Efecto reflexión. Aparece cuando el decisor enfrenta no sólo ganancias sino también pérdidas. El efecto implica que la aversión al riesgo frente a alternativas con ganancias, implica la preferencia por el riesgo frente a alternativas con pérdidas. La mayor parte de la gente rechaza un juego con iguales probabilidades de ganar o perder, a menos que la ganancia posible sea al menos el doble de la pérdida posible. Aversión a las pérdidas ayuda a explicar por qué se seca el mercado inmobiliario durante mucho tiempo, cuando los precios bajan, y por qué se prefiere tanto el *status quo*.
4. Ley de los pequeños números. Describe la tendencia humana a llegar rápidamente a conclusiones a partir de muestras pequeñas.
5. Efecto dotación. Dice que en cuanto una persona posee un bien, lo valora más que antes de poseerlo.
6. Efecto aislamiento. Para simplificar entre alternativas, con frecuencia el ser humano ignora componentes comunes de las distintas alternativas, y le presta

particular atención a los elementos distintivos. Esto puede generar inconsistencia con respecto al comportamiento de la utilidad esperada, porque diferentes descomposiciones de las alternativas pueden generar cambios en la alternativa elegida.

7. Contabilidad mental. Según este principio la gente adopta decisiones de manera separada, y luego trata de juntarlas.

Shneider (2010), al hablar de la irracionalidad y de los factores psicológicos que impactan la toma de decisiones, hace una comparación de los supuestos básicos de la economía neoclásica contra el resultado de experimentos psicológicos realizados por diferentes autores, y nos enfrenta a contradicciones interesantes.

Inicia su artículo con los supuestos básicos del *homo economicus*:

1. Actúa buscando el interés personal.
2. Su comportamiento es racional.
3. Su objetivo es maximizar la utilidad personal.
4. Reacciona a limitaciones.
5. Tiene preferencias fijas.
6. Cuenta y/o busca información completa.

Apoyado en los hallazgos de Kahneman y Tversky (1979), comenta que el comportamiento humano no es tan racional ya que se encuentra que:

1. Las decisiones dependen de cómo un problema es planteado o en el contexto en el que se enmarca.
2. Las acciones de la gente regularmente son guiadas por su aversión al riesgo.
3. Las preferencias no son estables.
4. Las preferencias están influidas por la forma en que están medidas.
5. La posesión de los bienes incrementa el valor asignado a los mismos.
6. En términos absolutos, el impacto negativo de una pérdida es mayor que el impacto positivo de una ganancia similar.
7. La gente tiende a preferir el *status quo*.
8. La gente no siempre maximiza su utilidad.

9. La gente frecuentemente actúa de forma altruista.

Ante la pregunta de por qué los seres humanos cometen errores, se lamenta que en última instancia, el hombre fue soltado en la era industrial con un cerebro de la era prehistórica. Sus capacidades intelectuales son limitadas. Con muchos problemas ante los que no es capaz de visualizar todas las alternativas posibles y luego decidir sobre la base del valor esperado. En cambio, a menudo tiene que confiar en el uso de la heurística. Éstas son aproximaciones que generalmente ofrecen resultados bastante buenos, pero pueden conducir a errores sistemáticos en ciertas situaciones.

Estas heurísticas son en su mayoría reglas simples que requieren poca información y cálculo, y suelen dar lugar a soluciones aceptables. Se basan en la experiencia y la información de contexto para resolver los problemas de toma de decisiones. Este conocimiento empírico con frecuencia consiste en intuiciones, experiencias emocionales (esquemas) y referencias que se quedarán almacenadas en el sistema límbico profundo del cerebro y están disponibles más rápidamente que el pensamiento racional en el cerebro.

Sobre todo en situaciones de estrés, estos marcadores emocionales pueden bloquear el pensamiento racional. La gente tiene que clasificar. Si algo exhibe ciertas características (por ejemplo, tiene plumas) pueden ser asignados a una categoría (las aves), por analogía, las declaraciones de que más se puede hacer al respecto (que pone huevos). Sin embargo, las personas asocian frecuentemente un objeto precipitadamente con una categoría simplemente porque reconocen similitudes en algunos aspectos.

Por ejemplo, al responder por qué la gente comete tantos errores en las inversiones financieras, Schneider (2010) examina los siguientes aspectos:

1. Las personas no son máquinas racionales: Pero son capaces de aprender (dentro de límites). La gente comete errores sistemáticos, especialmente en cuestiones complejas como las decisiones de inversión.
2. Meta-conocimiento: ¿Qué tan bien sé lo que sé? A través de la reflexión no sólo podemos analizar nuestro propio comportamiento, sino tener una mayor conciencia de la calidad de nuestro conocimiento. El conocimiento es por su naturaleza muy incompleto y con frecuencia tiene que ser revisado.

3. Sesgo de representatividad: Las apariencias pueden ser engañosas. En lugar de asignar productos precipitadamente a una categoría específica simplemente por la fuerza del nombre del producto o ciertas características de relieve en el material promocional, los inversores deben ser conscientes de todos los riesgos que entraña el producto.
4. Disponibilidad: Lo que no sabes no te hará daño. La memoria tiende a colocar demasiado peso a la información más reciente, en particular con respecto a la evaluación del rendimiento potencial de una inversión. Muchos productos, tales como acciones, fluctúan en torno a una tendencia a largo plazo.
5. Aversión a las pérdidas: ¿Cuánto dolor puede tomar? Para determinar el apetito de riesgo, la gente debe ser consciente de su enfoque asimétrico a pérdidas y ganancias.
6. Plausible: ¡Que suena muy bien! Las historias de éxito en el pasado no necesariamente se derivan de una estrategia de gestión sobresaliente o de una visión.
7. Expectativas infundadas: Anclaje. La gente con frecuencia concibe esperanzas de los rendimientos para los que a menudo no hay justificación lógica.
8. Clasificación: Mil euros no son nada más y nada menos. Las personas suelen ser especialmente cuidadosos con el dinero que han ganado, pero a la hora de invertir las ganancias anteriores o el dinero que han heredado con frecuencia están más dispuestos al riesgo.
9. Tamaño de la muestra: ¡Todo se reduce a la composición! Una cartera de activos de pocos instrumentos que, además, estén altamente correlacionados puede producir un alto rendimiento en un año de auge. Sin embargo, conlleva un riesgo extremadamente alto de causar pérdidas superiores en los años siguientes.
10. Efecto de aislamiento: Las dos caras de la moneda. El ejemplo clásico es la relación entre riesgo y rendimiento.
11. Efecto de dotación: ¡Vale más que eso! Este efecto puede conducir a

expectativas de precios exagerados en la venta de un activo, que en última instancia, pone fuera a cualquier comprador potencial. En primer lugar, las diferencias en el producto hacen que sea difícil encontrar un precio objetivo, y en segundo lugar las emociones juegan un papel importante.

12. El Sesgo de confirmación: ¡Te lo dije! Una vez que una hipótesis se ha definido, la información contradictoria tiende a no ser bienvenida.
13. Inclinación al *statu quo* - sentado en sus manos también puede ser un error. Cuando se trata de decisiones de inversión, reestructuración de la cartera y, sobre todo, la decisión de vender, las personas deben ser conscientes de que tienen una tendencia inherente a no hacer nada. La decisión de no decidir es una decisión en sí misma.
14. Costo hundido: No tiene sentido llorar sobre la leche derramada. Corregir decisiones anteriores es muy difícil porque implica aceptar una pérdida financiera.
15. Inversión lógica: La mayoría de las relaciones económicas no se pueden visualizar dentro del rigor de la lógica proposicional formal.
16. La creencia en los patrones: Lo que mantiene unido al mundo. En una interpretación estricta, un mercado eficiente se distingue por inversionistas que identifican patrones rápidamente reconociendo que el patrón identificado no es permanente.
17. Procesos no-lineales: Cualquier cosa ayuda. Las decisiones financieras con frecuencia implican procesos no lineales, sobre todo en el caso de las opciones complejas.

Por otra parte, Ariely (2010) nos introduce a cuestionamientos en cuanto a nuestro comportamiento y en base a temáticas muy claras, nos relata una serie de experimentos que le sirven de base para llegar a observaciones interesantes respecto a lo que para él es la “irracionalidad”:

1. La economía conductual no asume al ser humano como un ser perfectamente sensible o como máquina calculadora. Lo considera como un ser irracional

después de observar su comportamiento.

2. La meta de la economía conductual es tratar de entender la forma en que realmente operamos para así observar de mejor manera nuestras bases, ser más consciente de qué influye en nosotros y con suerte poder tomar mejores decisiones. Entender las múltiples fuerzas irracionales que nos afectan e influyen puede ser un primer paso útil para tomar mejores decisiones. Encontrar soluciones a problemas comunes que afectan nuestra vida personal, pública y de negocios.
3. Es claro que nuestra tendencia a comportarnos irracionalmente y en formas no deseadas puede incrementarse cuando las decisiones son más importantes.
4. Cualquier enfoque que trate de optimizar la actuación, necesita un mejor entendimiento de las ligas entre compensación, motivación, estrés y actuación. Debemos tomar en cuenta nuestras peculiaridades e irracionalidades.
5. La necesidad de lograr objetivos es algo que va muy profundo en la naturaleza humana y quizá en muchos animales.
6. Nos ligamos a cosas por las que hemos invertido esfuerzo y una vez que esto sucede, empezamos a sobrevaluar estos objetos. La pregunta es si somos conscientes de esta tendencia a incrementar el valor de nuestras queridas creaciones. Tendemos a pensar que otros admiran nuestro trabajo tanto como nosotros lo hacemos.
7. El esfuerzo que ponemos en algo no cambia al objeto, nos cambia a nosotros y la forma en que evaluamos a ese objeto. Mayor trabajo produce mayor afecto. Cuando no podemos completar algo en lo que hemos puesto un gran esfuerzo, no nos sentimos tan atraídos a él.
8. La venganza es uno de los instintos más interiorizados que tenemos. La historia está llena de casos de venganza a pesar de que nada haya podido ganarse en su ejecución. La amenaza de venganza puede servir como un poderoso mecanismo de reforzamiento social que apoya la cooperación social y el orden. ¿Que hace que gastemos tiempo, dinero y energía y tomar riesgos para hacer sufrir a la otra parte? Una vez que sentimos la necesidad de

reaccionar, muchas veces no distinguimos entre la persona que realmente nos hizo enojar y otra que puede sufrir las consecuencias de nuestra venganza. Esto es muy negativo para las empresas con departamentos de servicios malos.

9. La premisa general es que todas las criaturas, incluyendo los humanos, pueden acostumbrarse a todo a lo largo del tiempo.
10. La adaptación nos permite atender a los cambios importantes dentro de los millones que ocurren a nuestro alrededor todo el tiempo e ignoramos los que no son importantes. El cuerpo humano es un maestro en la adaptación en muchos niveles. Así como nuestros ojos se acostumbran a la luz y el ambiente, nos podemos adaptar a cambios en expectativas y experiencia.
11. Una razón para explicar nuestra dificultad de predecir el grado de nuestra adaptación hedónica es que cuando hacemos predicciones, usualmente nos olvidamos de tomar en cuenta el hecho de que la vida sigue y de que en el tiempo otros eventos (positivos y negativos), van a influenciar nuestro sentido de estar bien.
12. Cuando consideramos el proceso de adaptación, debemos pensar en los diferentes factores en nuestro ambiente y cómo éstos pueden influir en nuestra capacidad de adaptación. No toda la gente responde a la adaptación de la misma manera. No todas las experiencias conducen al mismo nivel de adaptación.
13. En lugar de un simple rechazo de lo que no podemos alcanzar, la adaptación real implica que jugamos trucos psicológicos sobre nosotros para hacer la realidad aceptable. Al final adaptarse y ajustarse son clave para poder ser felices.
14. Esencialmente los mercados son mecanismos de coordinación que permiten que la gente ahorre tiempo para alcanzar sus metas. Los mercados nos recuerdan constantemente que pueden fallar y a veces dramáticamente (como ejemplo, el caso Enron).
15. En el caso de productos tangibles, los diseñadores toman en cuenta las limitaciones físicas del ser humano, qué puede y qué no puede hacer. En

ocasiones los creadores de productos intangibles o servicios asumen que conocemos nuestras mentes perfectamente, calculamos todo, comparamos todas las opciones y siempre escogemos el mejor y más apropiado curso de acción.

16. ¿Qué pasaría si (como la economía conductual sugiere) estamos limitados en el uso y entendimiento de la información? ¿Qué tal si somos proclives a ser falibles, miopes, vengativos y emocionales (como Homer Simpson y no como el Sr. Spock)?
17. Si entendemos nuestras limitaciones y las tomamos en cuenta, podemos diseñar un mundo mejor iniciando con información mejorada de productos.
18. Básicamente cuando un producto no funciona para nosotros, falla en su intención. Las empresas fallan cuando no traducen lo que ofrecen a algo compatible con lo que buscamos como clientes.
19. Podemos tratar de resolver un problema imaginándonos cómo un mercado no está brindando la ayuda que se espera de él y tomar algunos pasos para aliviar el problema.
20. En general las emociones parecen desaparecer sin dejar huella. Nosotros los humanos tenemos una memoria muy pobre de nuestros estados emocionales, pero sí recordamos las acciones que tomamos y de esa forma seguimos tomando las decisiones. En esencia, una vez que seleccionamos cómo actuar en nuestras emociones, tomamos decisiones de corto plazo que cambian nuestras decisiones de largo plazo
21. Las decisiones pueden convertirse en rehenes de las emociones aún después de que las emociones hayan pasado. Las influencias emocionales pueden continuar afectándonos por un largo tiempo.
22. El “auto pastoreo” consiste en que cuando actuamos de alguna manera, recordamos nuestras decisiones pasadas y aparte de automáticamente repetir éstas, las evaluamos y en base a éstas nos analizamos y definimos quiénes somos, actuando así en consecuencia para otras decisiones.
23. Regularmente sobrevaluamos lo que tenemos y creemos que deshacernos de

ello sería una pérdida. Las pérdidas son psicológicamente dolorosas y necesitamos una motivación extra para deshacernos de ello. Generalmente tendemos a querer conservar las cosas como están, el cambio es difícil y doloroso y preferimos no cambiarlo si podemos mantenerlo.

24. Tomar decisiones regulares es difícil pero tomar decisiones irreversibles es particularmente difícil.
25. Da miedo tomar una decisión cuando sabemos que vamos a vivir con el resultado de ésta para el resto de la vida. Es muy difícil tomar decisiones grandes, importantes que pueden cambiar tu vida porque son susceptibles de muchas influencias. Existen más influencias de las que nos damos cuenta y nos afecta más de lo que queremos admitir.

El autor resume su apreciación de la conducta irracional con las siguientes ideas:

1. Los seres humanos tenemos muchas tendencias irracionales.
2. Muy a menudo no nos damos cuenta de cómo estas influencias irracionales nos afectan, lo que significa que no entendemos completamente qué impulsa nuestro comportamiento.
3. A veces debemos dudar de nuestras intuiciones. Si continuamos haciendo lo que nuestro interior nos manda o haciendo lo que es más fácil o habitual sólo porque así se han hecho las cosas siempre, seguiremos cometiendo errores resultando en pérdida de tiempo, esfuerzo, dinero y dolores de cabeza.
4. Si aprendemos a cuestionarnos y probar nuestras creencias, podremos descubrir cuándo y cómo estamos equivocados y mejoraremos la manera que amamos, vivimos, trabajamos, innovamos, administramos y gobernamos.
5. Es necesario reconocer el lado positivo de la irracionalidad en el sentido de que nos hace humanos (encontrar sentido en el trabajo, habilidad de enamorarnos con nuestras creaciones e ideas, nuestro deseo de confiar en otros, nuestra habilidad de adaptarnos a nuevas circunstancias, nuestra habilidad de compadecernos de otros, etc.). Al considerar lo anterior, en lugar de esforzarnos por ser cada vez más racionales, debemos apreciar nuestras imperfecciones que nos benefician, reconocer aquéllas que deseamos superar

y diseñar un mundo alrededor de nosotros que tome ventaja de nuestras increíbles habilidades mientras superamos nuestras limitaciones.

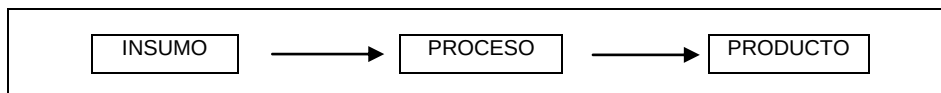
Como vemos, la conducta humana es difícil de predecir y aún de explicar, lo cual nos exige una apertura de mente completa para reconocer nuestras limitaciones en cuanto a poder explicar en forma amplia la forma en que las empresas toman decisiones.

Hemos visto a lo largo de este apartado que la irracionalidad no es algo excepcional sino algo regular en el ser humano. Asumir que la toma de decisiones es un proceso plano es una simplificación que puede servir para trazar líneas de acción, más no una explicación coherente a cómo se debe actuar.

3.4. INTUICIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Al analizar la forma en la que la intuición interviene en la toma de decisiones, Floyd (2001) hace una extensa recapitulación de cómo Salton y Fields (1999) visualizan el proceso de información y de cómo los individuos utilizan la intuición dadas ciertas condiciones.

Salton (1996) desarrolló la teoría de Ingeniería de Organización como una forma de medir y predecir el comportamiento de grupos interactivos de personas. En la teoría de Salton, los seres humanos son considerados como organismos procesadores de la información, en donde el ser humano está ligado al modelo de entrada-proceso-salida (cuadro 3.1.).



Cuadro 3.1. Modelo de Proceso de Información Básico (Salton, 1996)

La teoría de Salton (1996) propone que si el sujeto no recolecta detalladamente la información en la fase de entrada del proceso, su salida no es probable que esté bien estructurada, lógica, precisa, u óptima en relación con el tema que se trate.

Su teoría sostiene un modelo de insumo-proceso-salida que se rige en gran medida por dos factores de gran escala: el método y el modo, que se conciben como secuencias.

El Método (cuadro 3.2), regula el carácter de entrada. En un extremo del continuo es lo que Salton llama un “método sin patrón”. Usando la estrategia sin patrón, un individuo sólo adquiere toda la información que está ya disponible y resulta pertinente para el tema en cuestión. El otro extremo del continuo se define como una “estructura con metodología”. Aquí el individuo tiene algún tipo de estructura previa en la forma que organizará la información que adquiera y que resulta pertinente para el tema en cuestión. Un individuo puede trasladarse a lo largo del continuo, modulándose la precisión, la comprensión y certeza de los resultados con cada incremento a lo largo de la escala.

SIN PATRÓN		ESTRUCTURADA
	MÉTODO Organización de la Información	
“Una Forma Disponible”		“Una Forma Predefinida”
Conveniente		Plantilla
Expedito		Fórmula
Oportuno		Esquema
Espontáneo		Patrón
		Mapa

Cuadro 3.2. Escala de Determinantes de Proceso de Información: Método. Salton y Fields, 1999.

Salton (1996) define la otra característica de gran escala como “el modo”. El Modo (cuadro 3.3.) puede visualizarse también como un continuo que va desde el “pensamiento” de uno de los extremos hasta la “acción” sobre el otro extremo. Salton no define el pensamiento como una actividad cognitiva, sino más bien como un resultado intermedio. Por lo tanto, basados en la definición de Salton, un plan que requiere muchas horas de actividad física y que podría llenar páginas y páginas de papel seguirá siendo considerado un pensamiento basado en respuestas. Es intermedio. No tiene ningún efecto sobre el mundo exterior o el asunto en cuestión hasta que se actúe en consecuencia.

Acción es el otro extremo del continuo de Modo. Aquí, el sujeto actúa directamente abordando el tema en cuestión. Esta acción puede o no estar precedida por el

pensamiento según la definición de Salton. Desde el punto de vista de la teoría de la intuición, la acción puede ser vista como una respuesta más decidida, agresiva, o positiva. El pensamiento, por el contrario, aparenta ser más racional, reflexivo, o coherente. Por lo tanto, un tema que tiende a favorecer la acción al final del continuo de Salton, tenderá a ser vista como decisiva y centrada en las operaciones. Estas características se asociaron con la gente que emplea estrategias intuitivas (Eisenhardt, 1989).

PENSAMIENTO		ACCIÓN
MODO Dirección en el uso de Información		
“Un Paso Intermedio”		“Un Efecto Directo en el Asunto en Consideración”
Planes		Iniciativa
Evaluaciones		Intervención
Sentencias		Acto
Juicios		Ejecución
Consejos		

Cuadro 3.3. Escala de Determinantes de Proceso de Información: Modo. Salton y Fields, 1999.

Estos componentes básicos de la teoría de Salton tienen implicaciones importantes para el estudio de la teoría de la intuición. Varias combinaciones de Método y Modo pueden producir comportamientos paralelos a las conductas atribuidas a la intuición. Por ejemplo, una persona utilizando un patrón sin enfoque parece observar una estrategia más intuitiva. No parece haber ninguna estructura lógica de la información requerida. La lógica existe, pero está en la mente del sujeto y se refiere a la importancia potencial de la información en la cuestión específica de que se trate. Sin duda, el sujeto puede o no ser capaz de articular fácilmente por qué un determinado elemento de información ha sido seleccionado. El resultado de este proceso es totalmente coherente con la toma de decisiones rápida, que muestra las características de lo que se considera toma de decisiones instintivas. El uso final del enfoque sin patrón del continuo de Salton también produce resultados consistentes con el punto de vista de Clark (1973), en el sentido de que la persona no sabe cómo sabe lo que sabe.

3.5. LOS TIPOS DE PERSONALIDAD: EL INDICADOR MYER BRIGGS

Basados en la tipología de la personalidad de Carl Jung (1921), Isabel Briggs Myers y su madre Katherine Briggs, desarrollaron el indicador Myers Briggs con objeto de facilitar la identificación de los distintos tipos de personalidad y cómo estos influyen al momento de la toma de decisiones basados principalmente en cómo los individuos utilizan su percepción y juicio.

El indicador Myers Briggs considera cuatro orientaciones o dicotomías que son:

1. E/I - Extrovertido (E) / Introvertido (I)
2. S/N - Sensitivo (S) / Intuitivo (N)
3. T/F - Pensador (T) / Sentimiento (F)
4. P/J - Percepción (P) / Juicio (J)

En cada orientación se establece la tendencia dominante y así se determinan hasta 16 tipos de personalidades que pueden ser:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

En el cuadro 3.4. se anotan las características generales de cada tipo de personalidad enunciada de acuerdo a la Fundación Myers Briggs (2010).

Tipo	Características
ISTJ Introvertido Sensitivo Pensador Juicio	Tranquilo, serio, logra el éxito por medio de la minuciosidad y la confiabilidad. Práctico, se basa en hechos, realista y responsable. Decide lógicamente lo que se debe hacer y trabaja de manera constante independientemente de las distracciones. Disfruta en hacer todo de manera ordenada y organizada - su trabajo, su hogar, su vida. Valora las tradiciones y la lealtad.
ISFJ Introvertido Sensitivo Sentimiento Juicio	Tranquilo, amable, responsable y consciente. Comprometido y listo para cumplir con sus obligaciones. Exhaustivo, minucioso y preciso. Leal, considerado y recuerda detalles acerca de las personas que son importantes para ellos, preocupado por cómo se sienten. Esforzado por crear un ambiente ordenado y armonioso en el trabajo y en casa.
INFJ Introvertido Intuitivo Sentimiento Juicio	Busca el significado y la conexión de las ideas, las relaciones, y las posesiones materiales. Desea entender lo que motiva a las personas y perspicaz de los demás. Consciente y comprometido con los valores de su empresa. Desarrolla una visión clara acerca de la mejor manera de servir al bien común. Organizado y decisivo en la aplicación de su visión.
INTJ	Tiene una mente original y gran impulso para aplicar sus ideas y lograr sus objetivos.

Introvertido Intuitivo Pensador Juicio	Rápidamente ve patrones en eventos externos y desarrolla perspectivas explicativas de largo alcance. Cuando se compromete, organiza el trabajo y lo lleva a cabo. Escéptico e independiente, tiene un alto nivel de competencia y resultados - por sí mismo y con los otros.
ISTP Introvertido Sensitivo Pensador Percepción	Tolerante y flexible, observador tranquilo hasta que un problema surge, actuando con rapidez para encontrar soluciones viables. Analiza lo que hace que las cosas funcionen y fácilmente maneja grandes cantidades de datos para aislar la esencia de los problemas. Interesado en la causa y el efecto, organiza hechos utilizando los principios lógicos, valora la eficiencia.
ISFP Introvertido Sensitivo Sentimiento Percepción	Tranquilo, amigable, sensible y amable. Disfruta el momento y lo que está pasando a su alrededor. Le gusta tener su propio espacio y trabajar dentro de su propio marco de tiempo. Leal y comprometido con sus valores y los de las personas que son importantes para él.. Tiene aversión a desacuerdos y conflictos, no impone sus opiniones o valores a los demás.
INFP Introvertido Intuitivo Sentimiento Percepción	Idealista, fiel a sus valores y a las personas que son importantes para él. Desea una vida externa que sea congruente con sus valores. Curioso, rápido para ver posibilidades, puede ser catalizador para la aplicación de las ideas. Trata de entender a la gente y ayudarles a desarrollar todo su potencial. Adaptable, flexible y abierto a menos que un valor este amenazado.
INTP Introvertido Intuitivo Pensador Percepción	Trata de llegar a explicaciones lógicas para todo lo que le interesa. Teórico y abstracto, interesado más en las ideas que en la interacción social. Calmado, tranquilo, flexible y adaptable. Tienen una capacidad inusual para centrarse en la profundidad para resolver los problemas de su área de interés. Escéptico, a veces crítico, siempre analítico.
ESTP Extrovertido Sensitivo Pensador Percepción	Flexible y tolerante, adopta un enfoque pragmático centrado en los resultados inmediatos. Las teorías y las explicaciones conceptuales le fastidian y desea actuar con energía para resolver el problema. Se centra en el aquí y en el ahora, espontáneo, disfruta de cada momento que puede estar activo con los demás. Disfruta de las comodidades materiales y el estilo. Conoce mejor a través de hacer las cosas.
ESFP Extrovertido Sensitivo Sentimiento Percepción	Extrovertido, amigable, y abierto. Exuberante amante de la vida, la gente, y las comodidades materiales. Disfruta de trabajar con otros para que las cosas sucedan. Aporta el sentido común y un enfoque realista a su trabajo y hace que el trabajo sea divertido. Flexible y espontáneo, se adapta fácilmente a nuevas personas y ambientes. Aprende mejor intentando una nueva habilidad con otras personas.
ENFP Extrovertido Intuitivo Sentimiento Percepción	Caluroso, entusiasta e imaginativo. Ve la vida llena de posibilidades. Hace conexiones entre los acontecimientos y la información muy rápidamente y con confianza procede sobre la base de los patrones que observa. Desea afirmación de los demás y da fácilmente reconocimiento y apoyo. Espontáneo y flexible, a menudo se basa en su capacidad para improvisar y su fluidez verbal.
ENTP Extrovertido Intuitivo Pensador Percepción	Rápido, ingenioso, estimulante, alerta, y abierto. Lleno de recursos en la solución de problemas nuevos y desafiantes. Adepto a la generación de posibilidades conceptuales y luego analizar estratégicamente. Bueno en la lectura de otras personas. Aburrido por la rutina, rara vez hace lo mismo de la misma manera, tiende a recurrir a un nuevo interés tras otro.
ESTJ Extrovertido Sensitivo Pensador	Práctico, realista, materia-de-hecho. Decisivo, se mueve rápidamente para aplicar las decisiones. Organiza proyectos y personas para hacer las cosas, se centra en la obtención de resultados de la manera más eficiente posible. Tiene cuidado con los detalles de rutina. Tiene un conjunto claro de normas lógicas, de manera sistemática lo sigue, y quiere que los

Juicio	demás también. Contundente en la aplicación de sus planes.
ESFJ Extrovertido Sensitivo Sentimiento Juicio	Afectuoso, consciente y cooperativo. Desea la armonía en su entorno y trabaja con determinación para establecerla. Le gusta trabajar con otros para completar las tareas con precisión y a tiempo. Leal, apegado incluso en cosas pequeñas. Observa lo que otros necesitan en sus vidas día a día y trata de proporcionarlo. Desea ser apreciado por lo que es y por lo que contribuye.
ENFJ Extrovertido Intuitivo Sentimiento Juicio	Cálido, empático, sensible y responsable. En gran sintonía con las emociones, necesidades y motivaciones de los demás. Encuentra potencial en todo el mundo, desea ayudar a otros a alcanzar su potencial. Puede actuar como catalizador para el crecimiento individual y de grupo. Leal, sensible a la alabanza y la crítica. Sociable, facilitador en un grupo, ofrece un liderazgo inspirador.
ENTJ Extrovertido Intuitivo Pensador Juicio	Franco, decisivo, asume la dirección con facilidad. Visualiza rápidamente los procedimientos y políticas ilógicas e ineficientes, elabora y aplica sistemas integrales para resolver los problemas de organización. Disfruta la planeación de largo plazo y la fijación de metas. Por lo general, bien informado, bien documentado, disfruta de ampliar sus conocimientos y pasárselos a otras personas. Contundente en la presentación de sus ideas.

Cuadro 3.4. Tipos de personalidades de acuerdo al Indicador Myers Briggs. Fundación Myers Briggs (2010).

Cada tipo de personalidad observa una dinámica de cuatro funciones mentales que determina cuál de ellas se decide utilizar primero. Una preferencia tiene una mayor influencia y es denominada la “función dominante”. La siguiente preferencia con mayor influencia es denominada “función auxiliar”. Las siguientes dos preferencias con influencia son denominadas “función terciaria” y “función inferior” respectivamente. A lo largo de la vida de una persona, las diferentes preferencias pueden surgir, pero de acuerdo al orden establecido, las preferencias se manifestarán de manera más fácil en la personalidad de cada persona concreta.

¿Qué tan efectivos son los grupos de trabajo en donde los integrantes observan tipos de personalidad similares? ¿Qué tanto un entorno político, social y económico puede influir en el desarrollo de cierto tipo de personalidad? Entender las diferentes perspectivas que tienen las personas puede complementar la forma que cada uno piensa.

Este indicador, que puede ser medido de una manera aproximada al aplicar un cuestionario muy específico, es utilizado en algunas empresas para orientar el desarrollo organizacional y ayudar a las dinámicas de grupos de trabajo.

Presentar esta clasificación nos permite ver que hay personas/managers, que tienden más a basarse en la intuición o en las emociones para el momento de la toma de decisiones para sus organizaciones. Obviamente una definición más a fondo implica

un estudio específico al respecto, sin embargo lo dejamos como una apreciación que se debe tener en mente al analizar los resultados del análisis empírico que se presenta en capítulo posterior.

3.6. CRISIS E INTUICIÓN

En una sociedad y ambiente de negocios en donde la dinámica es cada vez más acelerada, los cambios se presentan en forma constante y las crisis son recurrentes y, bajo nuevas circunstancias, en donde la información es abundante pero no necesariamente relevante y el tiempo de reacción es reducido, se espera que los gerentes de las empresas tomen decisiones acertadas para el buen curso de la organización. ¿Cuáles son los factores que permiten a los ejecutivos tomar la decisión correcta en condiciones tan críticas?

¿Cómo debe tomar decisiones un ejecutivo que se enfrenta a un ambiente económico que de un día para otro cambia drásticamente como en el caso de la crisis de México de diciembre de 1994, o ante un ambiente de crisis y parálisis económica como en el caso de la caída de las torres gemelas de Nueva York en septiembre de 2001?

Cuando el tiempo de reacción es reducido, la información disponible y los recursos son escasos y las condiciones bajo las cuales se debe actuar son radicalmente distintas a las que tradicionalmente se han tenido, qué proceso de toma de decisiones es el recomendado: ¿el racional, el instintivo o una mezcla de ambos?

La crisis es definida por la Real Academia Española (2010) como una situación dificultosa o complicada. WordReference (2010) la puntualiza como un cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a una inestabilidad.

Sayegh et al. (2002) conceptualizan la crisis como una situación importante y desconocida y poco usual para el ejecutivo que requiere una decisión inmediata. Se trata de un evento inesperado en el que el ejecutivo no ha tenido tiempo suficiente para prepararse. Por último, es una situación que tiene el potencial de resultar en graves consecuencias para la organización y/o para sus miembros. Recopilan la opinión de diferentes autores y proponen los siguientes principios de la teoría en el manejo de la crisis:

1. Percepción del evento de la crisis. Es necesario percibir la crisis para poder actuar en consecuencia.
2. Durante el curso de la situación de crisis en desarrollo, un individuo puede percibir los eventos asociados de diversas maneras.
3. La percepción de la crisis está influenciada por el conocimiento tácito y cantidad de experiencia (es decir la formación y preparación) que se ha tenido con eventos similares, así como las reacciones emocionales de los ejecutivos. El ejecutivo capacitado y preparado no percibe el acontecimiento como una crisis y está en mejor condición para hacerle frente con éxito. Si un ejecutivo no está debidamente preparado, es más probable que la situación se perciba como una crisis y su capacidad para hacerle frente es, por tanto, más incierta.
4. Si la persona percibe el evento como una amenaza, una respuesta de miedo puede ser provocada. Tal respuesta puede ser idónea, dado que la respuesta no es tan excesiva como para inmovilizar la toma de decisiones. La respuesta de miedo puede ser el marcador somático que orientará efectivamente al decisor lejos de alternativas de decisión perjudiciales. Si el evento es percibido como un desafío, el ejecutivo puede experimentar la emoción o un grado de producción de la ansiedad que le ayudarán a conservar los recursos energéticos y las funciones de razonamiento a través de la duración de la crisis.
5. Enfrentar a la crisis implica la necesidad de la evaluación tanto de la condición de amenaza como de las posibles vías de solución y control. Cuánto más experiencias de resultados exitosos y aprendizaje de los resultados de éxito, mayor el nivel de dominio que se logrará, y se podrá por lo tanto aplicar esta técnica a las situaciones de decisiones futuras. Cuánto mayor sea el sentido de la auto-eficacia (a través del dominio), mayor serán las probabilidades de decisiones exitosas.
6. Respecto al manejo de emociones, se identifican dos estrategias esenciales para el momento de enfrentar las situaciones de crisis. Una de ellas es la capacidad del individuo para hacer uso de las oportunidades, retos y recursos

de sí mismo y del medio ambiente, es decir, utilizar efectivamente los sentimientos de sufrimiento, frustración y miedo para poder enfrentar a las dificultades. En segundo lugar, el individuo debe tener la capacidad de mantener la integridad interna y la resistencia para recuperarse después de un período de estrés. Estos conceptos sugieren la importancia de reconocer la operación de emociones en las decisiones de la crisis, de cómo utilizarlas de manera constructiva, evitando ser superados por ellas.

Tener en cuenta el concepto de crisis e intuición en la evaluación del análisis exploratorio de esta investigación creemos es fundamental dada la evolución histórica de los acontecimientos que ha observado la economía mexicana y el ambiente dentro del cual se han tenido que desarrollar las empresas mexicanas internacionales.

No cabe duda que en situaciones de crisis el proceso racional se ve presionado y muchas veces superado por la incertidumbre, el reto de circunstancias novedosas no experimentadas previamente, tiempos de reacción reducidos y recursos limitados que hacen que la intuición juegue un papel relevante y que en algunos casos toma el control sobre el proceso racional y en muchos otros lo complementa.

Si adicionalmente a las situaciones de crisis le adicionamos la carga emocional a que pueden verse sujetos las personas o managers, la parte racional debe complementarse y/o sustituirse con la intuición y afectada por las emociones que generen los sucesos. Sin duda un gran reto para que las organizaciones tomen decisiones acertadas para su viabilidad en el futuro.

Es precisamente el aspecto de las emociones y la intuición el que deseamos tratar en el siguiente apartado para poder balancear lo hasta aquí presentado y así mostrar un panorama más completo en cuanto a la complejidad en la toma de decisiones racionales y/o intuitivas.

3.7. EMOCIONES EN LAS DECISIONES

Las teorías administrativas y económicas han enfatizado el uso de la razón desde que Descartes (1994) escribió "pienso, luego existo".

Al reconocer que el ser humano es un ser complejo cuya actuación no puede ser determinada por un solo factor, debemos mencionar otro componente en la toma de decisiones racional e inconsciente: las emociones.

La enseñanza convencional ha enfatizado la idea de que la menor emoción que intervenga en nuestro juicio, lo más objetivos y rigurosos serán nuestros procesos de pensamiento y por lo tanto mejor serán nuestras decisiones (Pitcher, 1999: 30).

Las emociones son definidas como una alteración intensa y pasajera del ánimo, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática (RAE, 2010). Es una conmoción afectiva de carácter intenso (WordReference, 2010).

El problema es que no se pueden aislar las emociones y los sentimientos de las demás funciones de la mente. Es evidente que las emociones juegan un papel importante en funciones más básicas, tales como sensación de miedo al escapar de una situación peligrosa. Pero esto también es válido para las funciones cognitivas superiores, como la toma de decisiones (Bechara et al. 1997).

Las emociones y los sentimientos son aspectos centrales de la regulación biológica que proporcionan el puente entre los procesos racionales y no racionales y que permiten la toma de decisiones para sobrevivir en situaciones de incertidumbre. Las emociones activan y mejoran los procesos de decisión. Nos liberan para ser sensibles, creativos y visionarios. Nuestra memoria emocional nos permite aprender de nuestros errores, incluso cuando no nos damos cuenta en el momento de la decisión actual. Pitcher (1999) sostiene que sin ingredientes emocionales, nuestros procesos de pensamiento son rígidos y nos estancamos en el presente, incapaces de aprender del pasado. La emoción experimentada tiene su propia memoria y se activa cuando surgen circunstancias similares (Watling, 1998).

Para Goleman (2006: 432) el término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. El éxito, según este autor, se debe en un porcentaje muy pequeño a los conocimientos y en un porcentaje muy alto a la aplicación de la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es la capacidad de regularse uno mismo, así como los sentimientos de los demás y las emociones. La inteligencia emocional también se ha argumentado que proporciona al individuo la capacidad de discriminar entre las emociones y los estados emocionales a utilizar para resolver problemas (Salovey y Mayer, 1990). Se argumenta que un mayor nivel de inteligencia emocional se traducirá en una respuesta emocional más adaptativa (Sayegh et al, 2002).

Hayashi (2001) establece en primer lugar que la mente está procesando continuamente la información de forma no consciente, no sólo cuando uno está dormido y soñando, sino también cuando se está despierto. En segundo término, el cerebro está íntimamente vinculado a otras partes del cuerpo por medio de un sistema nervioso muy extenso, así como con señales químicas (hormonas, neurotransmisores y moduladores). En consecuencia, algunos neurólogos afirman que lo que llamamos la mente, es realmente un sistema entrelazado de cerebro y el cuerpo. Esto ayuda a explicar por qué los sentimientos intuitivos son frecuentemente acompañados de reacciones físicas.

Damasio (1994) comenta que la toma de decisiones está muy lejos de ser un proceso de análisis que se lleva a cabo en frío. Nuestras emociones y sentimientos juegan un papel crucial que nos ayudan como un filtro rápido ante diversas posibilidades, a pesar de que nuestra mente consciente no puede estar al tanto de esta situación. Nuestro sentimiento intuitivo guía a nuestras decisiones hasta el punto en que nuestra mente consciente es capaz de tomar buenas decisiones. Así como una gran emoción (la ira, por ejemplo) puede conducir a decisiones erróneas, lo mismo puede suceder con la ausencia de ella.

En resumen, es evidente que las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones en el ser humano tanto a nivel consciente como a nivel subconsciente y que en el campo de los negocios, los ejecutivos toman decisiones bajo la influencia de emociones que pueden influir en la determinación de éstas.

Tradicionalmente se ha asumido que los altos ejecutivos de las empresas deben tener un amplio dominio de sus emociones e inclusive inhibirlas al momento de tomar decisiones. Sin embargo hemos visto que las emociones están siempre presentes y que tienen un peso específico alto junto con la intuición al momento de decidir. Las emociones juegan un papel muy relevante y negar su existencia carece de sentido.

3.8. MODELO DASRI

Una vez expuestas las ideas relativas a la razón e intuición, presentamos en esta sección nuestra propuesta de modelo DASRI para selección de los mercados meta internacionales.

Nuestro propósito es el de complementar el modelo DAS que se presentó en el capítulo 2 y el cual contiene una síntesis de las aportaciones de diferentes autores, adicionado con un balance de las dos variables tratadas en este capítulo: razón e intuición.

3.8.1. CONSIDERACIONES DEL MODELO

El modelo propuesto en esta sección se basa en las siguientes consideraciones:

1. El modelo DAS que se presentó en el capítulo 2 de esta investigación es un modelo congruente, sólido y que incluye las principales variables internas y externas que las empresas que desean internacionalizar sus operaciones toman en consideración al momento de tomar decisiones respecto a la selección de mercados meta internacionales.
2. El modelo DAS a pesar de ser muy objetivo, es demasiado lineal y muy estructurado y demanda una planeación y secuencia que en la práctica puede no darse por diversas situaciones.
3. Si al modelo DAS lo tomamos como base “lógica” para evaluar la internacionalización de operaciones de una empresa y le adicionamos consideraciones de “razón” e “intuición” para la toma de decisiones que deben llevar a cabo las empresas, podemos llegar a balancear el aspecto de racionalidad limitada y complementarlo con el complejo proceso mental que supone la intuición y que ha sido cubierto en este capítulo.
4. El modelo debe reflejar de manera realista la problemática a la que se enfrentan las empresas en el proceso de internacionalización de sus operaciones.

3.8.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DSARI

El modelo DASRI propuesto contempla 3 fases que son:

1. Base lógica o fundamentos de la internacionalización de la empresa, basado en el modelo DAS ya ampliamente explicado en el capítulo 2 de este estudio..
2. Balance razón e intuición, que tiene en cuenta lo expuesto en este capítulo para las diferentes tomas de decisiones que debe asumir la empresa para internacionalizar sus operaciones.
3. Internacionalización de operaciones de la empresa.

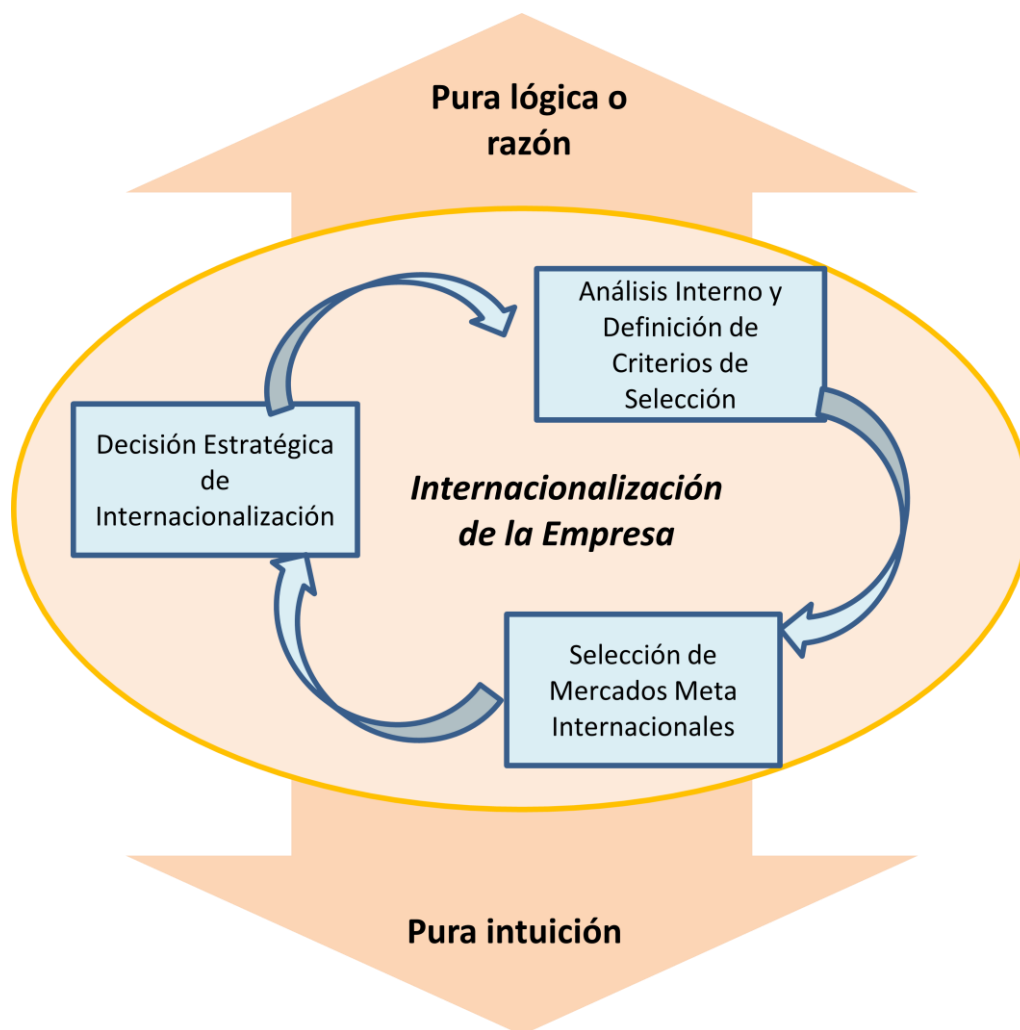
El aspecto medular del modelo DASRI es el balance razón e intuición que cada empresa debe asumir en su actuar. Habrá empresas que se inclinen más hacia la parte racional y otras más a lo intuitivo, pero al final cada extremo es considerado en la toma de decisiones.

Una empresa que se oriente más a la parte racional en su toma de decisiones es una organización que se apega más al perfil del homo economicus en cuanto a que sus decisiones son lineales, justificadas y pretenden estar previstas en todo momento.

Las organizaciones que se orientan más hacia la intuición en su toma de decisiones, son empresas que toman en consideración tiempos de reacción mínimos, ambientes hostiles de negocio, grandes volúmenes de información, falta de experiencia previa ante nuevas situaciones, actitud en pro o contra el status quo, capacidad de rápida adaptación, disposición a asumir cambios irreversibles, proceso poco estructurado de la información, manejo de la incertidumbre, poca disponibilidad de recursos y haciendo uso de su actitud hacia el riesgo, manejo de las emociones o inteligencia emocional, tipo de personalidad del tomador de decisiones, reglas de pensamiento o heurísticas, asociaciones holísticas, redes sociales y capacidad de representar las situaciones.

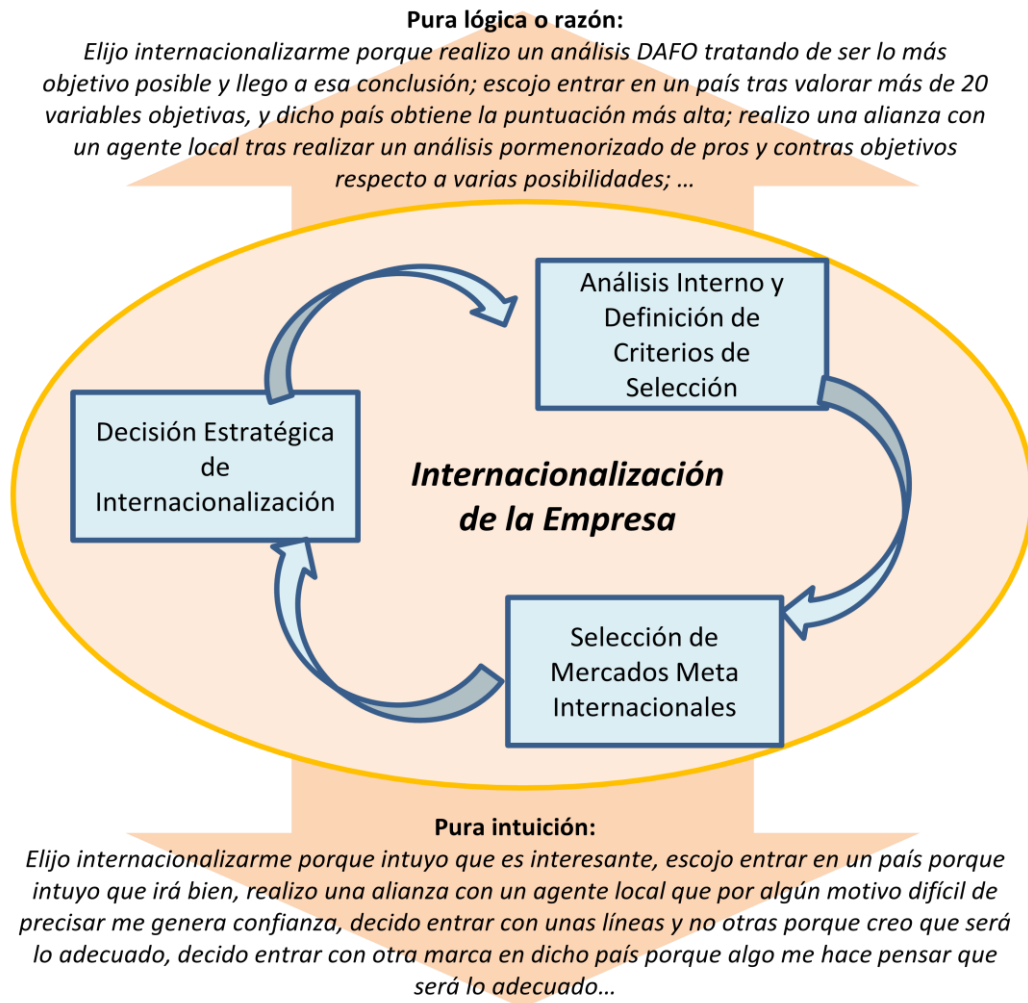
En resumen el Modelo DASRI se plasma en la gráfica 3.5. Tal como se representa en la figura, la decisión de internacionalización de una empresa conlleva una serie de pasos y decisiones que son los que el modelo DAS ha reunido. Cada uno de esos pasos o decisiones, se toman de manera diferente en cada organización. En unos casos con mayor peso de la razón, y en otros casos más hincapié en la razón. Y además, la misma empresa en un momento o circunstancia lo hace de una forma, y en

otra situación diferente o similar, razona de forma diferente. En el momento en que nos hacemos conscientes de que una empresa es una comunidad de personas, comprendemos, que razón e intuición se combinan continuamente en cada directivo/a que toma decisiones. Sí es cierto, tal como hemos visto en páginas previas, que hay personas más tendentes a apoyarse en la intuición, y otras más en la razón. Pero en todas ellas conviven ambos elementos. Razón e intuición se han dibujado como un continuo que está patente en cada decisión. En el extremo la pura lógica, y en el extremo contrario la pura intuición. En la mayoría de los casos, ambos elementos se combinan de una manera fluida y no premeditada.



Gráfica 3.1 – Modelo "DASRI" para selección de mercados meta internacionales. Elaboración Propia.

Una forma de plasmar la complejidad que se abre al combinar razón e intuición en cada decisión, es ser conscientes de la enorme variedad de decisiones y situaciones a las que una empresa se enfrenta en su proceso de internacionalización. El gráfico siguiente, pretende simplemente ilustrar algunos ejemplos en los extremos.



Gráfica 3.2 – Ejemplos de decisiones que incluye el Modelo “DASRI” para selección de mercados meta internacionales.
Elaboración Propia.

3.9. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo hemos expuesto una serie de ideas y conceptos relativos a las decisiones subjetivas, racionales, intuitivas o irracionales, con objeto de poder explicar cómo estas consideraciones pueden influir en la toma de decisiones de los individuos y por ende de las organizaciones, y por tanto marcar el rumbo o enfoque de las empresas.

Expusimos conceptos relevantes de Gladwell (2005), Punset (2006) y Gigerenzer (2006) en relación a las decisiones no racionales para poder exponer en profundidad el concepto de intuición, las decisiones intuitivas, las propiedades de la intuición y cómo desarrollar la intuición.

Vimos la forma en que Salton y Fields (1999) visualizan el proceso de información y la toma de decisiones en base a la calidad de la información y cómo la intuición puede actuar en casos específicos.

Continuamos exponiendo los tipos de personalidades con el indicador Myers Briggs, los 16 tipos de personalidades, las tendencias dominantes, la dinámica que observan estas tendencias y la importancia que los tipos de personalidades tienen en la dinámica de los grupos de trabajo.

Revisamos el punto de vista de varios autores de cómo la crisis y las emociones pueden afectar la toma de decisiones. El repaso de los principios del manejo de la crisis y los diferentes enfoques de cómo las emociones afectan las decisiones, nos ha permitido ver el impacto de estos factores en la determinación de cómo los individuos y por ende las organizaciones pueden seleccionar alternativas ante diferentes problemáticas.

Por último analizamos la irracionalidad desde diferentes puntos de vista con aportaciones de autores en cuanto a lo que ésta significa y la complejidad de poder llegar a una conclusión definitiva.

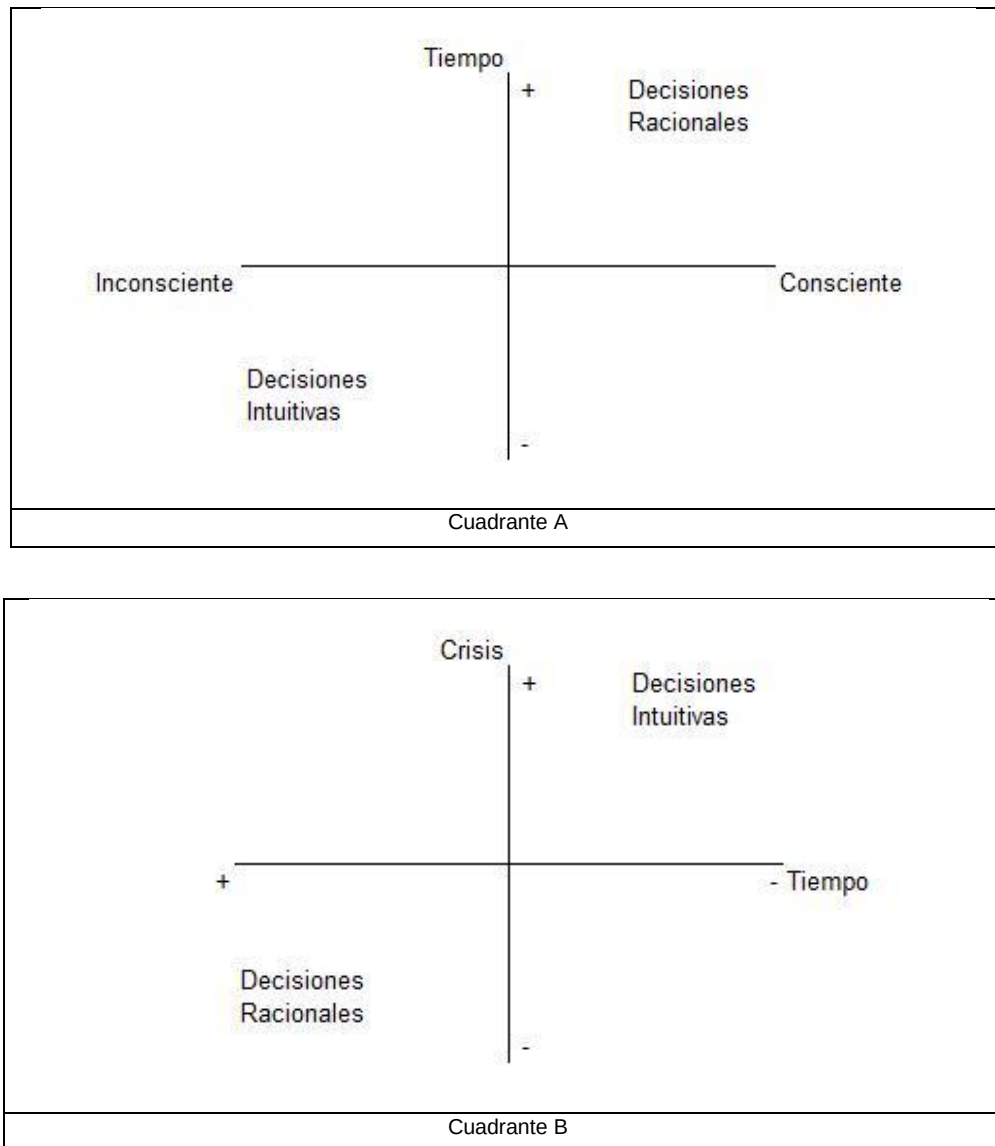
Una vez expuestas las consideraciones de intuición, inconsciente, emociones, crisis, tipos de personalidad, irracionalidad y en suma lo que implican las decisiones no racionales o subjetivas, el propósito de este capítulo ha sido plantear nuestra

preocupación en relación al hecho de que no todas las decisiones son racionales y menos en una economía como la de México con características muy peculiares:

1. Crisis económicas recurrentes.
2. Influencia competitiva de una economía pujante con gran poderío económico (EEUU).
3. Desventaja tecnológica que obliga a reconocer limitaciones y perfilarse en actividades económicas muy definidas (primarias y secundarias principalmente).
4. Una apertura comercial que origina oportunidades de corto plazo.
5. Un mercado interno muy concentrado (oligopolios) que no permite economías de escala para la mayoría de los participantes.
6. Falta de fuentes de información confiables para la toma de decisiones oportunas.

Estas consideraciones conforman a un tomador de decisiones que debe actuar con poco tiempo, dentro de ambientes regularmente en crisis y con poco capital de trabajo. Este tomador de decisiones, asumimos, toma muchas decisiones intuitivas o irracionales que conforme va logrando triunfar, va considerando a las decisiones racionales de mediano y largo plazo, aunque sus decisiones siempre están cargadas de intuición, emoción, sentimiento de crisis e irracionalidad.

El cuadro 3.5. presenta nuestra concepción de las consideraciones anteriores sobre la base de dos cuadrantes. El cuadrante A que correlaciona a la intuición y el tiempo, y el Cuadrante B que correlaciona el tiempo y la crisis.



Cuadro 3.5. Cuadrantes A y B, Decisiones Intuitivas versus Tiempo y Crisis. Elaboración Propia.

El cuadrante A nos muestra que en la medida que se dispone de poco tiempo, la persona opta por una decisión intuitiva que, como ya lo hemos visto, tiene su dosis de racional. Por el contrario, cuando se dispone de tiempo suficiente, la persona opta regularmente por un proceso racional que, como ya lo hemos visto, tiene su dosis de intuitivo.

El cuadrante B nos presenta la opción de tomar decisiones intuitivas o racionales dentro de situaciones de crisis. Ante una grave crisis, en donde regularmente se deben tomar decisiones firmes y con poco tiempo, las decisiones intuitivas parecerían prevalecer sobre las racionales. Por el contrario ante crisis no tan severas, el tomador

de decisiones, asumimos, opta por resolver sus opciones mediante un proceso racional.

Con todo este panorama, esta investigación invita al lector a tomar en cuenta las consideraciones de las decisiones no racionales o intuitivas cuando presentemos los resultados del análisis exploratorio en el capítulo 5.

A pesar de ser este tema un motivo de una investigación de mucho más profundidad, pensamos que su importancia se evidencia por sí misma y ayuda a darle mayor robustez a este estudio. No pretendemos realizar un análisis psicológico o sociológico, sólo deseamos brindar nuevos elementos para una mejor comprensión de los resultados del análisis exploratorio a un colectivo de empresas mexicanas internacionales.

Por último, consideramos conveniente incluir este apartado para contrastar un enfoque demasiado lineal con una realidad que muchas veces la contradice o se aparta de sus principios. Es decir, si no sopesamos la parte teórica con apreciaciones de tipo subjetivo, corremos el riesgo de tratar de justificar hechos con preceptos preconcebidos.

Es en este orden de ideas que hemos propuesto el modelo DASRI para poder explicar en forma integral la manera en que las empresas mexicanas seleccionan sus mercados de meta internacionales, combinando como si de un arte se tratara, la intuición y la razón.

3.10. BIBLIOGRAFÍA

ARIELY, D. (2010): *The Upside of Irrationality*, Harper Collins Publishers, www.harpercollins.com

BECHARA, A., DAMASIO, H., TRANEL, D. y DAMASIO, A. (1997): "Deciding Advantageously Before Knowing Advantageous Strategy". *Science*, Volume 275, pp 1293-1295.

CLARK, F. (1973): "Exploring Intuition: Prospects and Possibilities". *The Journal of Transpersonal Psychology*, pp 156-170.

DAVE y PRATT (2007): "Exploring Intuition And Its Role In Managerial Decision Making", *Academy of Management Review*, Volume 32, Number 1, pp 33-54.

DESCARTES, R. (1994): *Discourse on the Method of Conducting One's Reason Well and of Seeking the Truth in the Sciences* (G. Heffernan, Trans.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.

FACIONE, P. (2007): "Pensamiento Crítico: ¿Qué Es y Por Qué Es Importante?", *Insight Assessment*, pp 23-56.

GIGERENZER, G. (2008): *Decisiones Instintivas, La Inteligencia del Inconsciente*: Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

GLADWELL, M. (2005): *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company.

GOLEMAN, D. (2006): *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós, Barcelona, España.

JUNG, C. (1990): *Psychological Types*, Princeton University Press, A Revision by RFC Hull of the Translation by HG Baynes.

KAHNEMAN, D. (2003): "Mapas de Racionalidad Limitada: Psicología Para Una Economía Conductual", *Revista Asturiana De Economía*, RAE Nº 28.

KAHNEMAN, D. (2003): "A Psychological Perspective on Economics", *American Economic Review*, Volume 93, pp 2.

KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, *The Econometric Society*, Volume 47, Number 2, March, pp 263-292. <http://www.jstor.org/stable/1914185>

MATZLER, K., BAILOM, F. y MOORADIAN, T.A. (2007): "Intuitive Decision Making", *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Volume 49, Number 1.

PITCHER, P. (1999): "Artists, Craftsmen, and Technocrats". *Training and Development*, Volume 53, pp 30-33.

PRIETULA, M.J. y SIMON H.A. (1989): "The Experts In Your Midst", *Harvard Business Review*, Volume 67, Number 1, pp 120-124.

PUNSET, E. (2007): *El Alma Está En El Cerebro, Radiografía de la Máquina de Pensar*. Santillana Ediciones Generales, SL, Madrid, España.

PUNSET, E. (2010): "¿Cómo sabemos si somos inteligentes?", *XL Semanal*, 14 de Noviembre de 2010, Madrid, España.

SALOVEY, P., y MAYER, J.D. (1990): Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co., Inc., pp 185-211.

SALTON, G. (1996): *Organizational Engineering*. Ann Arbor, MI: Professional Communication Inc.

SALTON, G. (2000): *The Manager's Guide to Organizational Engineering*. Amherst, MA: HRD Press.

SALTON, G. y FIELDS, A. (1999): "Understanding and Optimizing Team Learning". *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, September, pp 48-60.

SCHNEIDER, S. (2010): "Homo Economicus – or more like Homer Simpson?", *Deutsche Bank Research*, Frankfurt am Main Germany Internet: www.dbresearch.com, June 29.

STANOVICH, K.E. y WEST, R.F. (2000): "Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?". *Behavioral and Brain Sciences*, Volume 23, pp 645-665.

THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION. (2010): Recuperado el 4 de 10 de 2010, de The Myers & Briggs Foundation: <http://www.myersbriggs.org/>

WATLING, C.P. (1998): "The Arts, Emotion, and Current Research in Neuroscience". *Mosaic*, Volume 31, Issue 1, pp 107-124.

WIERZBICKI, A.P. (1992): "The Role of Intuition and Creativity in Decision Making", *International Institute for Applied Systems Analysis*, A-2361 Laxenburg Austria, Working Paper WP-92-078, October 1992.

CAPÍTULO 4: MÉXICO ANTE EL RETO DE LA SELECCIÓN DEL MERCADO META EXTERIOR

Contenido:

- 4.1. INTRODUCCIÓN
- 4.2. SITUACIÓN DE MÉXICO ANTES DEL NAFTA (1945-1994)
- 4.3. NAFTA
- 4.4. MÉXICO A PARTIR DEL NAFTA
- 4.5. MÉXICO HOY
- 4.6. CONCLUSIONES
- 4.7. CUADRO RESUMEN
- 4.8. BIBLIOGRAFÍA

4.1. INTRODUCCIÓN

Después de haber analizado el proceso de la globalización en el capítulo 1, la forma en que las empresas diseñan estrategias para salir al mercado internacional en el capítulo 2 y las decisiones intuitivas en el capítulo 3, este capítulo presenta un recorrido de la historia de internacionalización de México, que ha hecho frente al reto de la globalización, y cómo las actividades económicas se han visto afectadas a lo largo de un período de apertura acelerada de la economía a partir de 1994.

Se inicia el capítulo con una exposición de antecedentes del comercio exterior de México a partir de la Segunda Guerra Mundial y un breve repaso de los principales eventos de los años posteriores.

A continuación se trata en forma concreta el aspecto del NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), sus orígenes, motivaciones, principales acuerdos, expectativas e impactos en el comercio exterior y vida económica de los sectores en México.

Acto seguido se presentan los principales hechos de la economía mexicana a partir de su liberalización, se muestran cifras de la evolución del comercio exterior y se comentan los principales hallazgos detectados.

Seguidamente se introducen las empresas mexicanas, su composición, los sectores económicos en donde actúan y se postulan los criterios bajo los cuales se determina la muestra de empresas mexicanas internacionales que se utilizará para contrastar el análisis exploratorio que se presenta en el capítulo 5 de esta investigación.

Este capítulo es el antecedente para que en el capítulo 5, se lleve a cabo una investigación empírica con empresas mexicanas, tomando en consideración el Modelo de selección de mercados meta internacionales propuesto en el capítulo 2.

Se incluye la bibliografía del capítulo y un cuadro resumen de autores revisados con objeto de facilitar la consulta de las diferentes opiniones revisadas en este apartado.

4.2. SITUACIÓN DE MÉXICO ANTES DEL NAFTA (1945-1994)

Después de la Segunda Guerra Mundial, en México empezó una etapa de desarrollo caracterizada esencialmente por un notable esfuerzo de industrialización. El gobierno, por cuenta propia o en asociación con particulares, trató de influir en sectores económicos cuya producción consideró importante para promover el crecimiento (Fuentes-Berain, 2007). Hasta los años 60, México vivió una época de economía cerrada con un ambiente macroeconómico estable, en donde la planta productiva nacional surtía a un mercado incipiente y las exportaciones eran básicamente materias primas.

Los objetivos principales eran expandir la planta industrial nacional, propiciar un desarrollo regional equilibrado y aumentar el mercado interno. Se estableció una política comercial de altos aranceles con el fin de otorgar protección a la industria nacional para “desarrollar un nivel de madurez que le permitiera competir con el exterior” (ibid).

Durante los años 70, los errores económicos de México al incurrir en grandes déficits fiscales, fuerte endeudamiento y déficit comercial, propiciaron que el Fondo Monetario Internacional apoyara al país y forzara a fuertes medidas de ajuste y programas de choque para frenar la inflación, afectándose con esto el crecimiento económico sostenido (ibid).

En los años 80, el auge petrolero trajo un período de alivio y crecimiento. Sin embargo, la comisión de los mismos errores de endeudamiento, desorden fiscal, y la caída de los precios del petróleo, trajo consecuencias de ajuste en la economía cada vez más severos.

Al inicio de los años 90, México se encontraba en un ambiente de creciente inflación, con una economía cerrada y con fuertes presiones sociales, que hacían necesaria una apertura acelerada para provocar la generación de flujos de productos y de inversión extranjera, que ayudaran a evitar una crisis económica y social inminente (ibid).

El término de la guerra fría finalizó una época de polarización y dio inicio a un ambiente de fuerte competencia, en donde la Unión Europea consolidó sus esfuerzos

de cooperación comercial y los “tigres asiáticos”, con el ejemplo de Japón, iniciaron una carrera comercial de atracción de capitales, producción industrial de bajo costo y exportación a mercados mundiales.

México inauguró su apertura económica en 1985 con su ingreso en el GATT (*General Agreement of Trade and Tariffs*), forzando a empresas mexicanas a competir en el ámbito global, lo que significó el abandono definitivo del sistema de sustitución de importaciones, prevaleciente durante décadas como modelo económico nacional. Con la bajada de los aranceles de importación, se inició el desmantelamiento del proteccionismo que implicaba que los consumidores nacionales no tuvieran opciones y se vieran forzados a comprar productos muchas veces costosos y de mala calidad (Fuentes-Berain, 2007).

Wacziarg y Welch (2003) sostienen que la apertura comercial de México se inició en 1986 y estiman que el arancel promedio del país durante el período 1990 a 1999 era de 12.53%.

El propósito de este apartado ha sido presentar una semblanza del desarrollo del comercio exterior de México a partir de la Segunda Guerra Mundial. El objetivo es reflejar la problemática a la que se han tenido que enfrentar las empresas mexicanas en general y las empresas mexicanas internacionales en particular, a efecto de poder entender el NAFTA no sólo como un tratado, sino como una consecuencia de estrategias nacionales y consecuencias históricas.

4.3. NAFTA

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte, NAFTA por sus siglas en inglés (*North American Free Trade Agreement*), es el instrumento más importante de política comercial empleado por los países firmantes (EE.UU., Canadá y México) para impulsar el comercio regional de la zona de América del Norte.

El motivo de incluir el análisis del NAFTA en esta investigación, es mostrar una panorámica de cómo este acuerdo ha impactado en la vida de los negocios internacionales de las empresas en México.

Desde 1980 los tres países firmantes del NAFTA (México, Canadá y los Estados Unidos) iniciaron conversaciones bilaterales a diferentes niveles para lograr acuerdos marco en sectores específicos (Kose et al., 2004).

Canadá y EE.UU. iniciaron pláticas para un acuerdo de libre comercio en 1986 y firmaron el Tratado de Libre Comercio entre ambos países (CUSFTA) en 1989 (Kose et al., *ibid*).

Las negociaciones para el NAFTA se iniciaron formalmente en junio de 1991 y finalizaron en agosto de 1992. Las legislaciones de EE.UU. y de México aprobaron el acuerdo en noviembre de 1993 y Canadá hizo lo propio en diciembre de 1993 (Kose et al., *ibid*).

El comportamiento que se observa en la economía mexicana como consecuencia de la implementación del NAFTA a partir de 1994, es determinante para poder sustentar la muestra de empresas que servirán de base para explorar las hipótesis de este trabajo, ya que es durante este período, cuando se destacan los sectores más dinámicos de comercio exterior y los países de destino de las exportaciones mexicanas.

De aquí en adelante, este capítulo presenta los antecedentes principales del NAFTA, el desarrollo de los acuerdos, la implementación e impactos del tratado y la evolución del comercio exterior de México, para finalizar con una breve semblanza de los sectores económicos del país de 1993 a 2008 inclusive.

4.3.1. ACUERDOS Y EXPECTATIVAS

Los principales acuerdos del NAFTA fueron entre otros los siguientes¹:

1. Eliminar aranceles.
2. Reducir gradualmente barreras no arancelarias.

¹ Secretaría de Economía, México, 2009, http://www.economia.gob.mx/?P=5200_5205_1

3. Establecer un período de desgravación de 10 años (con vencimiento en 2004) con un plazo máximo de 4 años adicionales (con vencimiento en 2008) para sectores sensibles.
4. Establecer reglas de origen como instrumento regulador del intercambio comercial.
5. Prever salvaguardas para el caso de incrementos repentinos de importaciones.
6. Facilitar las inversiones entre los países, reservándose algunos sectores específicamente enunciados (energía) y abriéndose las compras gubernamentales (licitaciones).
7. Establecer medidas para asegurar la protección intelectual en los países.
8. Establecer mecanismos para solventar aspectos laborales, ambientales, *antidumping* y valuación de mercancías en aduanas.

Lederman y Servén (2005) mencionan que los diferentes países tenían expectativas particulares con el NAFTA.

Las expectativas de México ante el NAFTA eran facilitar el comercio de productos mexicanos para un rápido acceso al mercado de EE.UU., atraer inversiones de EE.UU. y Canadá para acelerar el crecimiento y combatir el desempleo, elevar la competitividad de las empresas mexicanas y desarrollar al país a un nivel similar al de sus socios comerciales.

En contraparte, las expectativas de EE.UU. y Canadá ante el NAFTA eran utilizar mano de obra barata en México para poder competir con empresas globales y específicamente de Asia, incrementar exportación de productos y facilitar el acceso a mercados mediante inversiones en diferentes sectores.

Dos temas fueron de gran preocupación desde el principio: asimetría y convergencia, aspectos que probaron ser, con el tiempo, determinantes para evaluar los impactos económicos del NAFTA. Se entiende por asimetría, el reconocimiento de que el tamaño de las economías de los países miembros era diferente y por tanto, deberían existir consideraciones para las economías más pequeñas en el desarrollo de las relaciones comerciales. El término de convergencia, se entiende como el deseo de los países miembros de crear una sinergia comercial para lograr una mayor efectividad en las economías en beneficio de todos los participantes.

4.3.2. IMPACTOS

Solow (2008), ganador del Premio Nobel de Economía en 1987 por sus contribuciones a la teoría del crecimiento económico, afirmó que el capital de los países pobres crece más rápido que el de los países ricos debido a la ley de rendimientos decrecientes, siempre y cuando las tecnologías de producción, el crecimiento de la población, y las preferencias sean las mismas en todos los países.

Lo anterior era uno de los supuestos básicos de México con el concepto de asimetría entre las economías, en donde buscaba inversiones y apoyo para poder avanzar rápidamente hacia el desarrollo.

Varios autores han estudiado el impacto del NAFTA. A continuación exponemos las conclusiones de Palma (2005) quien al analizar el impacto favorable del NAFTA en las exportaciones crecientes de México, mencionó cinco impactos sobresalientes de las mismas en la economía nacional:

- El crecimiento de las exportaciones de manufacturas

La crisis de 1982 obligó a los fabricantes de manufacturas a sustituir los mercados externos por el mercado interno. El gobierno de EE.UU., temeroso de que la situación en México empeorara (y por consiguiente el impacto en la migración), otorgó acceso preferencial a las exportaciones de México. La liberalización del comercio en México y las reformas económicas trataron de favorecer las inversiones y la inversión extranjera directa.

El efecto de sustitución de importaciones creó además una nueva generación de mandos medios y mano de obra cualificada, situación favorable para considerar a México como una plataforma de producción de EE.UU. Mientras las exportaciones se incrementaron, el PIB no siguió esta tendencia.

- El rápido crecimiento de la industria maquiladora

A pesar de que el crecimiento de la industria maquiladora promedió un 16% anual en el período de 1971 a 2000, los crecimientos negativos en productividad y salarios

reflejan una falta de inversión en el sector, poca aportación de impuestos y bajo consumo de insumos locales. Adicionado a esto se encuentra la volatilidad de la permanencia de las empresas debido a cambios en las condiciones económicas del país de origen (EE.UU.), país de destino y condiciones competitivas (China).

- Los insumos de la industria manufacturera no maquiladora

El uso de insumos importados en las exportaciones de manufacturas de la industria no maquiladora, ha hecho que esta actividad, a pesar de un crecimiento constante, reporte valor agregado negativo en términos netos, lo cual contrasta con otros países emergentes (Corea del Sur) que van incrementando el valor agregado en sus exportaciones.

- La inversión extranjera y la industria manufacturera

La inversión extranjera directa hacia México se debe más a una lógica de la economía de EE.UU. que a la de México, que trata de utilizar mano de obra barata en la industria maquiladora. La inversión extranjera directa en la industria de la manufactura no maquiladora, ha visto a México como una plataforma de exportación hacia EE.UU. La actividad económica en la industria manufacturera no maquiladora se ha visto impactada fuertemente por inversiones públicas (energía, descentralización, infraestructura).

- La desigualdad de los salarios

Las exportaciones manufactureras de la industria no maquiladora en México son en un 25% productos de alta tecnología y al menos la mitad del resto se refieren a productos tecnológicos medios cuya producción requiere capital intensivo y altos sueldos y salarios, situaciones que explican la disparidad en la productividad y niveles de sueldo en la industria manufacturera maquiladora y no maquiladora. Hasta 1976 inclusive, los salarios crecían en la misma proporción que la productividad. Con la crisis de 1982, el efecto “tijera” inicia una marcada brecha entre salarios y productividad. Con la crisis de 1994, la brecha se incrementó y lentamente empezaron a observarse leves reducciones entre ambas variables.

Otro punto de vista respecto a los impactos del NAFTA son las conclusiones de Lederman y Servén (2005) que se presentan a continuación, quienes al evaluar el efecto del NAFTA después de 10 años de implementación, reportaron 4 grandes efectos:

- Geografía económica

Debido a los cambios arancelarios, el sector de la agricultura se vio seriamente afectado en su actividad y en sus salarios.

Si bien es cierto que no solamente los estados del norte del país se vieron beneficiados por el NAFTA, ya que los salarios de muchas ciudades del centro del país también crecieron, los estados del sur como Chiapas, Guerrero y Oaxaca se vieron afectados, ya que la distancia económica con los demás estados se incrementó.

- Efectos de comercio

A pesar del incremento notable de actividad económica entre los países miembros del NAFTA, existen consideraciones al respecto que impiden llegar a conclusiones definitivas en cuanto a su impacto:

- a. El cumplimiento de reglas de origen y disposiciones del acuerdo de libre comercio afectó al costo de los exportadores.
- b. Muchos casos de *antidumping* en EE.UU. no fueron solucionados de inmediato, diluyendo el efecto de la apertura comercial.

- Efectos en la mano de obra y en la migración

Contrario a las expectativas de una reducción de la brecha de salarios entre México y EE.UU., esta situación no se dio por diversos factores: crisis económica en México de 1995 (efecto Tequila), reforzamiento de la frontera con México por parte de los EE.UU., diferenciales en los niveles de mano de obra cualificada entre EE.UU. y México y el estancamiento de la inversión extranjera directa hacia México.

- Efectos de la inversión extranjera directa

Un acuerdo como el NAFTA puede impulsar la rentabilidad al elevar el retorno sobre la inversión en los países miembros. Asimismo, este tipo de acuerdos puede afectar el comercio si sustituye o complementa la producción en los países.

El efecto riesgo de estos acuerdos puede afectar a la inversión más que el efecto de rentabilidad. Este impacto es regulado principalmente en la forma en que las políticas económicas protegen a los inversionistas extranjeros.

A pesar de que se observó un incremento en la inversión extranjera directa en México a partir del NAFTA, este hecho coincide con el incremento global de la inversión extranjera directa, lo que hace suponer que estos incrementos en el caso de México, no representaron un nivel significativo (quizá de un 25 a un 30%).

Los razonamientos anteriores, suponen la implementación de un acuerdo económico que originó una actividad económica muy dinámica.

La actividad exportadora aprovechó condiciones económicas de EE.UU., utilizó mano de obra barata y trabajó condiciones de economía de escala vía el uso del esquema preferencial de la Industria Maquiladora.

Los sectores no ligados a las condiciones económicas de EE.UU. y que no contaron con una base tecnológica que les permitiera exportar productos competitivos, se vieron sujetos a la volatilidad que supone comercializar “*commodities*”.

En resumen, ya con el NAFTA prácticamente no existieron barreras arancelarias entre México, EE.UU. y Canadá, manteniéndose precios de referencia para evitar subvaloraciones a las mercancías en aduanas y permisos de importación para productos sensibles como armamento, maquinaria agrícola, equipo médico y medicamentos, alimentos procesados, productos hechos con especies en peligro de extinción, químicos orgánicos e inorgánicos, etc.

Para facilitar las exportaciones, México implementó los llamados PROSEC o Programas Sectoriales de Promoción, los cuales redujeron tarifas arancelarias y

facilitaron la importación de insumos temporales para fabricar productos de exportación. Estos programas incluyeron cerca de 20 sectores industriales y afectaron a cerca de 16,000 fracciones arancelarias. Las empresas que hicieron uso de estos programas debieron estar registradas y éste no fue un proceso fácil para cualquier organización.

En opinión del autor de este trabajo de investigación y fruto de la revisión de la literatura realizada, al cabo de 10 años (1994-2004), dentro de los resultados del NAFTA resaltan los siguientes puntos:

1. Ante la reducción de aranceles y barreras de importación, las importaciones se incrementaron aceleradamente y los fabricantes nacionales en México sufrieron grandes pérdidas para poder competir.
2. Las exportaciones de México a EE.UU. se incrementaron sustancialmente, creándose una integración productiva en muchos sectores.
3. La inversión extranjera directa hacia México se incrementó, dando pie a fusiones y adquisiciones que provocaron una reestructuración en los mercados.
4. Muchas empresas mexicanas se vieron enfrentadas a la necesidad de o aprovechar la nueva apertura de mercados, o vender y desaparecer.

Pero más allá de los impactos económicos, se dio un cambio estructural en la sociedad mexicana, con efectos tales como cambios en el poder político y multipartidismo que obligó a una vida legislativa más activa.

Con la implementación del NAFTA, se facilitó la inversión extranjera directa a la mayor parte de los sectores económicos. La inversión extranjera en México se concentró principalmente en los estados del norte, cerca de la frontera con EE.UU., en donde se ubicaron la mayor parte de las empresas maquiladoras. Los servicios financieros, industria automotriz, electrónica y telecomunicaciones fueron los sectores en donde se recibieron los principales montos de inversión extranjera directa y gran parte de las

inversiones fueron destinadas a fortalecer la manufactura de productos de exportación al mercado de EE.UU.

Los sectores que quedaron restringidos parcial o totalmente a la inversión extranjera fueron:

1. Energía, en donde la constitución reserva la extracción, explotación y distribución de hidrocarburos al estado mexicano. Asimismo la constitución prevé que la mayor parte del suministro eléctrico se reserva a la Comisión Federal de Electricidad y a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.
2. Telecomunicaciones, sector en donde se permite hasta el 49% de inversión extranjera directa en empresas que provean redes y servicios de telecomunicaciones.
3. Bienes Raíces, sector que establece restricciones para costas (50 kilómetros) y fronteras (100 kilómetros), pero habiéndose implementado fideicomisos de hasta 50 años para permitir a extranjeros la inversión en estas zonas.
4. Transportes, se permite hasta el 49% de inversión extranjera directa para operar concesiones de ferrocarriles, con la opción de renovar el período otros 50 años. Con el NAFTA se permitió que ciudadanos de EE.UU. y Canadá pudieran tener la propiedad de hasta el 100% en empresas de camiones y autobuses. La inversión extranjera en líneas aéreas mexicanas se permite hasta un 25% y la inversión extranjera en aeropuertos está permitida hasta un 49%.

La ley mexicana de inversiones extranjeras identifica 704 actividades, 656 de las cuales están abiertas al 100% de inversión extranjera directa. Existen 18 actividades en donde los extranjeros pueden invertir hasta el 49%, 13 actividades que requieren de la aprobación de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras para poder invertir al 100% y 10 actividades que están reservadas al estado mexicano.

Un acuerdo de libre comercio como lo es el NAFTA, con las limitaciones tan marcadas en la inversión extranjera directa que ya se han mencionado, no puede tener todo el impacto y beneficios que se suponen, ya que se limita prácticamente a operaciones de importaciones y exportaciones y no crea la inercia de una mayor integración a las economías.

El último gran impacto a resaltar en la implementación del NAFTA fueron los Tratados de Libre Comercio. Con la experiencia del NAFTA, México decidió firmar un gran número de tratados de libre comercio, convirtiéndose en el país con el mayor número de acuerdos comerciales entre países.

Durante el período de 1992 a 2005, México ha firmado varios tratados de libre comercio con varias regiones como son (Secretaría de Economía, 2008): Chile (1992), NAFTA (1994), G3 México, Venezuela y Colombia (1995), Costa Rica (1995), Bolivia (1995), Nicaragua (1998), Unión Europea (2000), Israel (2000), Triángulo del Norte, México, El Salvador, Guatemala y Honduras (2001), Uruguay (2004) y Japón (2005).

En adición a lo anterior y con objeto de dar mayor fuerza a la apertura de su economía, México ha participado activamente en las siguientes organizaciones mundiales y foros de discusión: Organización Mundial del Comercio (WTO), Foro Económico Asia Pacífico (APEC), Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI), Acuerdo de Libre Comercio de las Américas (FTAA) y Organización para el Desarrollo Económico y el Desarrollo (OECD).

Por último, es conveniente señalar que el mismo esquema que se utilizó con el NAFTA es el que ha sido empleado para negociar la mayor parte de los tratados y se reitera aquí lo asentado en la parte final del apartado anterior, en relación a las limitaciones que impone la legislación mexicana para poder lograr una mayor integración con otras economías.

4.4. MÉXICO A PARTIR DEL NAFTA

A continuación se examina la situación económica y de comercio exterior que se observa en México a partir de la implementación del NAFTA.

4.4.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA

La dinámica del sector exterior a partir del NAFTA impactó la actividad económica de los sectores en México durante los primeros años de implementación del tratado,

observándose un decaimiento en 2001 en el ritmo de crecimiento de los sectores en general.

Con base a los datos reportados por el Banco de México en sus Informes Anuales y que recoge el comportamiento de la actividad económica entre 1994 y 2007, presentamos a continuación las principales conclusiones del análisis de las cifras y tendencias:

1. Las actividades extractivas y agropecuarias representan poca participación en las exportaciones pero con una reactivación al final del período. El comportamiento de las exportaciones petroleras es un fiel reflejo de la volatilidad en el precio de este producto.
2. Se observa que la crisis de 1994 afectó a todos los sectores pero principalmente a la construcción, al comercio y a los servicios bancarios.
3. Los servicios de mayor crecimiento al final del período analizado son las telecomunicaciones, los servicios bancarios y la construcción.
4. Las manufacturas, a pesar de un crecimiento importante al inicio del NAFTA, reflejan una disminución gradual hasta 2001, punto de inflexión a partir del cual se empieza a crecer pero ya no a un ritmo como al inicio.

El cuadro 4.1 resume los comentarios anteriores.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB	3.5	-6.9	5.1	7	4.8	3.7	6.6	-0.1	0.7	1.3	4.4	3	4.8	3.3
Agrop., silv.pesq.	2	-3.8	1.2	1.4	0.5	3.5	0.6	3.5	0.3	3.9	4	-1.5	4.8	2
Industrial	4.1	-8	10.4	9.3	6.6	3.8	6.1	-3.4	-0.3	-0.8	3.8	1.6	5	1.4
Minería	1.6	-0.7	8.3	4.3	3.4	-3.2	3.8	1.5	0.4	3.7	2.5	1.2	2.2	0.2
Manufacturas	3.6	-6.4	10.9	9.8	7.4	4.1	6.9	-3.8	-0.7	-2	3.8	1.2	4.7	1
Construcción	6.4	-22	11.4	10.2	4.6	4.5	5.1	-5.7	1.3	3.4	5.3	3.3	6.9	2.1
Electricidad	7.7	3.1	4.5	5.8	4.7	4.4	1	4.7	0.4	1.1	2.3	1.4	5	3.9
Servicios	3.6	-6.8	3.1	6.8	4.5	3.7	7.4	1.2	1.5	2.1	4.8	4.2	4.9	4.4
Comercio	2.8	-14	4.1	9.9	4.2	4.1	12.4	-1.2	0	1.3	4.9	3.1	3.7	2.7
Transp. y com.	7.8	-1.9	8.7	9.5	10.1	8.8	9.6	3.8	1.9	3.3	9.7	7.1	9.1	8.7
Financieros	5.2	0.4	1.4	5.6	3.8	2.7	5.2	4.5	4.3	4.3	4.6	5.8	5.4	5
Com., sociales	1.9	-2.4	1	3.5	2.6	1.5	2.9	-0.3	0.5	0.5	1.7	2.1	2.8	2.4
Serv. bancarios	11.1	-11	-5.1	10.6	5.6	5.7	6.8	6.5	7.6	6.5	7.5	9.7	8.5	7.7
Imp. prod. netos	4.4	-6.2	5.2	6.7	4.9	3.7	6.6	0	0.7	1.3	4.4	3	4.8	3.3

Cuadro 4.1 – PIB de México de 1994 a 2007. Variación Anual. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

4.4.2. COMERCIO EXTERIOR

A partir de 1994, la actividad del comercio exterior de México se incrementó de manera sustancial gracias a la firma del NAFTA, reportándose un crecimiento de 2.7 veces la actividad de 2004 en relación a 1994 (Cuadros 4.2 y 4.3).

Año	Exportaciones	Importaciones	Total CE	Superávit/Déficit
1980	18,993	20,646	39,639	-1,653
1981	23,928	26,194	50,122	-2,266
1982	24,593	16,348	40,941	8,245
1983	26,363	11,483	37,846	14,880
1984	29,335	15,062	44,397	14,273
1985	26,745	16,074	42,819	10,671
1986	21,803	16,784	38,587	5,019
1987	27,600	18,812	46,412	8,788
1988	30,691	28,082	58,773	2,609
1989	35,170	34,766	69,936	404
1990	40,710	41,593	82,303	-883
1991	42,688	49,966	92,654	-7,278
1992	46,195	62,130	108,325	-15,935
1993	51,886	65,367	117,253	-13,481
1994	60,882	79,346	140,228	-18,464
1995	79,542	72,453	151,995	7,089
1996	96,000	89,469	185,469	6,531
1997	110,431	109,808	220,239	623
1998	117,460	125,373	242,833	-7,913
1999	136,391	141,975	278,366	-5,584
2000	166,455	174,458	340,913	-8,003
2001	158,443	168,397	326,840	-9,954
2002	160,682	168,679	329,361	-7,997
2003	165,355	170,958	336,313	-5,603
2004	187,999	196,810	384,809	-8,811
2005	214,233	221,820	436,053	-7,587
2006	19,888	20,195	40,083	-307
2007	22,792	23,619	46,411	-827

Cuadro 4.2 – Comercio Exterior de México de 1980 a 2007. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

El monto de las exportaciones de 2004 en relación a 1994 creció 3.1 veces y las importaciones en ese mismo período crecieron 2.5 veces (Cuadro 4.3).

	2004	1994	Proporción
Total CE	384,809	140,228	2.7
Exportaciones	187,999	60,882	3.1
Importaciones	196,810	79,346	2.5

Cuadro 4.3 – Incremento de Comercio Exterior de México de 1994 a 2004. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

A pesar de un incremento constante de exportaciones, la balanza comercial reporta de forma constante un déficit que hace suponer una dependencia de recursos, maquinaria y tecnología del exterior. En otras palabras, para poder exportar hay que importar.

Los mayores incrementos en exportaciones han sido en la industria manufacturera y en la industria maquiladora (Cuadro 4.4), industria que fue diseñada para ser un esquema de facilitación de la manufactura extranjera principalmente.

Año	Total	Petroleras	Agropecuarias	Extractivas	Maquila	Manufactura
1993	51,885	7,418	2,504	278	21,853	19,832
1994	60,882	7,445	2,678	357	26,269	24,133
1995	79,542	8,423	4,016	545	31,103	35,455
1996	96,000	11,654	3,592	449	36,920	43,385
1997	110,432	11,323	3,828	478	45,166	49,637
1998	117,500	7,147	3,954	466	52,864	53,069
1999	136,703	9,920	4,145	452	58,437	63,749
2000	166,425	16,380	4,263	521	79,387	65,874
2001	158,443	12,799	3,903	388	76,881	64,472
2002	160,682	14,477	3,827	389	78,041	63,948
2003	164,860	18,654	4,664	517	77,405	63,620
2004	188,627	23,534	5,344	939	87,548	71,262
2005	213,711	31,895	6,127	1,168	96,756	77,765
2006	249,998	39,022	6,853	1,317	111,824	90,982

Cuadro 4.4 – Exportaciones de México de 1993 a 2006. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Se observa que las exportaciones a Estados Unidos de Norteamérica (Cuadro 4.5), reportan una participación mayor al 80% de todas las exportaciones mexicanas al exterior.

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Exportaciones Totales	79,542	166,121	158,780	161,046	164,766	187,999	214,233	249,997
Exportaciones a EE.UU.	66,274	147,400	140,564	141,898	144,293	164,522	183,563	211,871
%	83%	89%	89%	88%	88%	88%	86%	85%

Cuadro 4.5 – Exportaciones de México a EE.UU. de 1995 a 2006. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Por tipo de bienes, las importaciones de mayor importancia son los bienes intermedios tanto para la maquila como bienes intermedios para manufactura no relacionados a la industria maquiladora (Cuadro 4.6).

Año	Total	B de Consumo	BI Maquila	BI No Maquila	B de Capital
1993	65,366	7,842	16,443	30,025	11,056
1994	79,346	9,510	20,466	36,048	13,322
1995	72,453	5,335	26,179	32,242	8,697
1996	89,469	6,657	30,505	41,385	10,922
1997	109,808	9,326	36,332	49,034	15,116
1998	125,243	11,109	42,557	54,248	17,329
1999	142,063	12,175	50,409	58,949	20,530
2000	174,473	16,691	61,709	71,833	24,240
2001	168,397	19,752	57,599	68,550	22,496
2002	168,678	21,178	59,296	67,212	20,992
2003	170,551	21,509	59,058	69,774	20,210
2004	197,156	25,359	68,433	80,765	22,599
2005	221,270	31,513	75,129	88,412	26,216
2006	256,130	36,972	87,503	101,130	30,525

Cuadro 4.6 – Importaciones de México de 1993 a 2006. Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Es de resaltar que la participación porcentual de las exportaciones a EE.UU. sobre el total de exportaciones, es similar al porcentaje que representa la suma de las exportaciones de manufacturas y maquila. Asimismo el porcentaje citado es similar al porcentaje que representa las importaciones de bienes intermedios para la manufactura y la industria maquiladora.

Las relaciones citadas en el párrafo anterior, nos permiten ver la influencia que ejerce la economía de EE.UU. en las operaciones de comercio exterior de México y nos

llevan a reiterar la importancia del NAFTA en la tendencia que observan las empresas mexicanas en poder realizar operaciones en el mercado de EE.UU. como una primera y a veces única alternativa de comercio exterior.

Como se ha expuesto a lo largo de este estudio, los temas de globalización, regionalización y estrategias de mercadotecnia internacional son valiosas herramientas para poder llegar a analizar lo que sucede en el comercio exterior entre México y EE.UU. en específico a partir de la firma del NAFTA.

El objetivo de esta investigación es, utilizando el marco teórico ya expuesto y analizando la realidad de las empresas mexicanas a partir de la firma del NAFTA, poder explorar cuáles son las determinantes de selección de mercado meta y poder explorar posibles relaciones entre las variables detectadas.

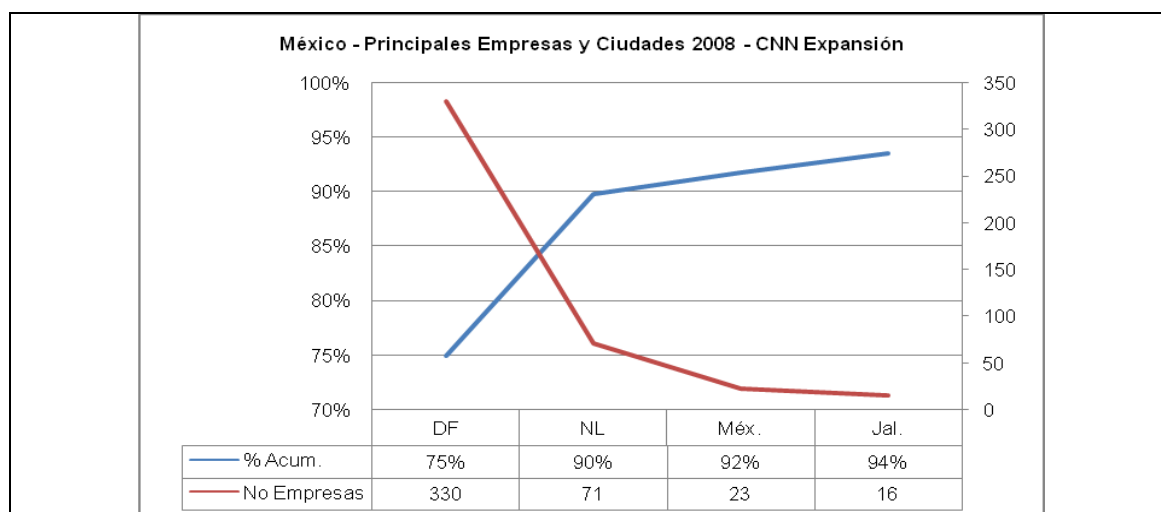
4.5. MÉXICO HOY

Este apartado presenta el análisis de los sectores que integran la economía mexicana y resalta aspectos importantes de sus empresas en general, con objeto de presentar a continuación a las empresas mexicanas internacionales en el siguiente apartado.

Identificar a empresas mexicanas internacionales y de ahí seleccionar una muestra para este estudio, implica hacer un repaso de los principales sectores económicos de México.

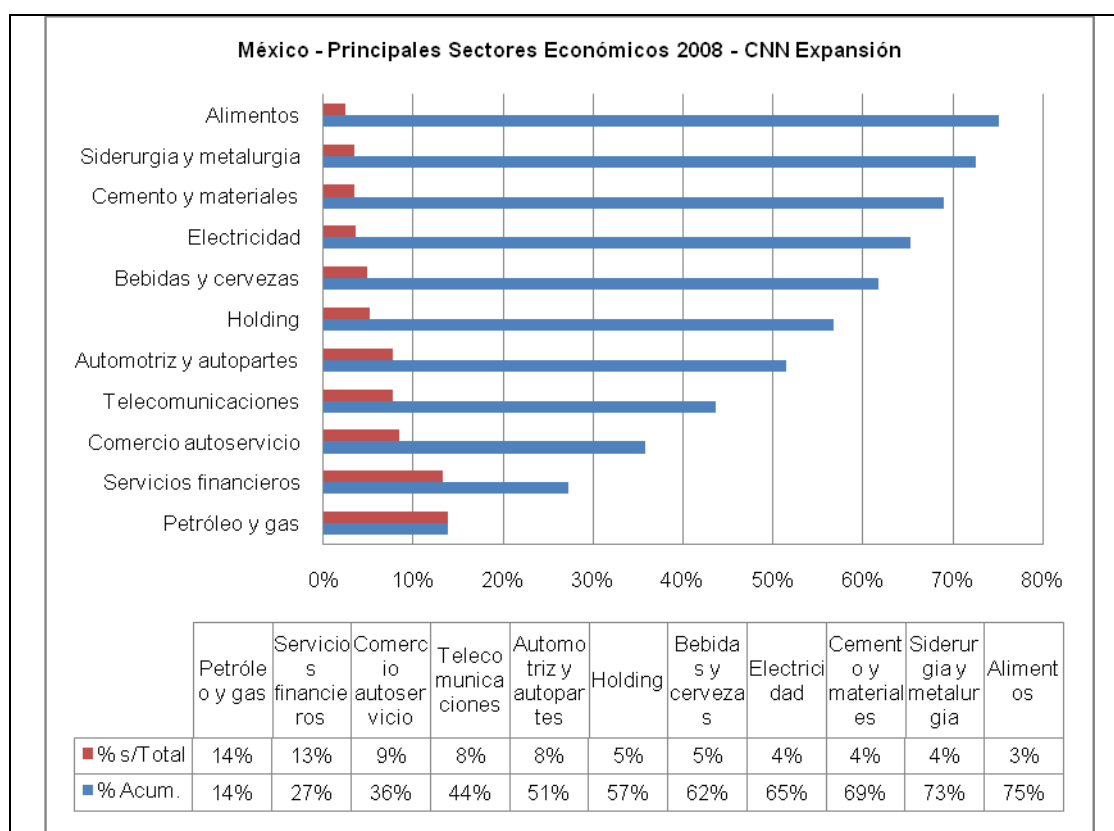
Con objeto de analizar la integración de los principales sectores de la economía en México y detectar a las principales organizaciones, utilizando la lista de 500 principales empresas de 2008 según la revista expansión (CNNExpansión.com, 2008), se detecta la siguiente información:

1. El total de ventas consignadas para las empresas incluidas, representa el 62.6% del PIB de 2008 de México.
2. El mayor número de empresas se ubica en el Distrito Federal (67%), Nuevo León (14%), Estado de México (4%) y Jalisco (3%), lo cual representa el 88% del total de las 500 empresas (Gráfica 4.1).



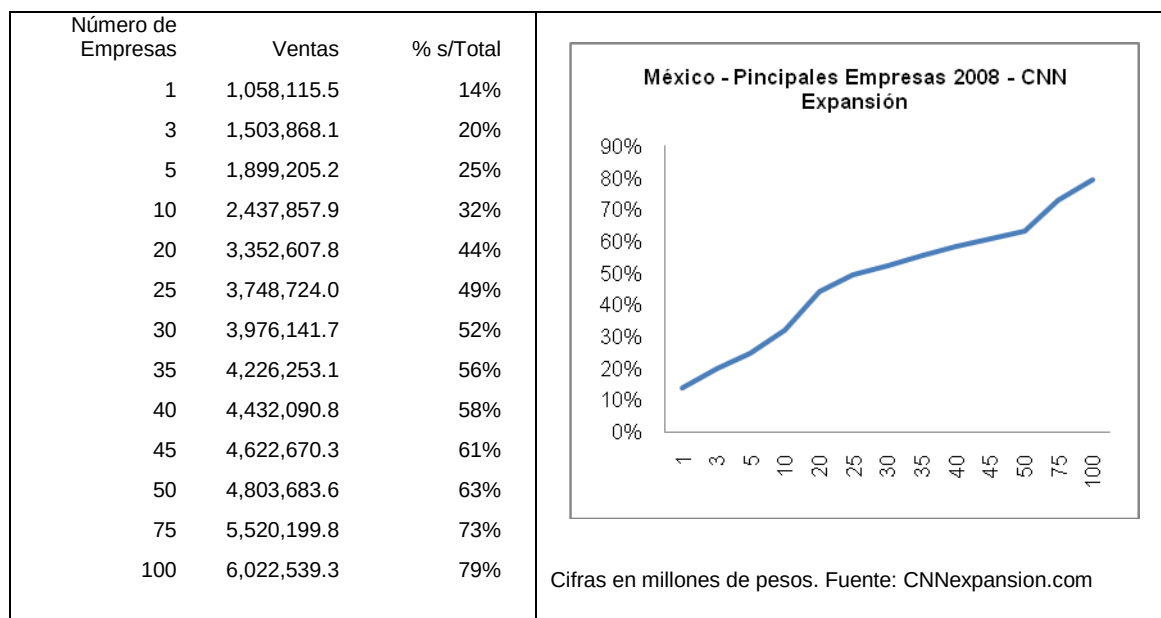
Gráfica 4.1 - México, Principales Empresas y Ciudades en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión (2008).

3. Se reportan 53 sectores económicos, siendo los de mayores ingresos Petróleo y Gas (14%), Servicios Financieros (13%), Comercio, Bebidas y Cervezas (5%), Electricidad (4%), Cemento y Materiales (4%), Siderurgia y Metalurgia (4%) y Alimentos (3%), sectores que representan el 75% del total de las 500 empresas (Gráfica 4.2).



Gráfica 4.2 - Principales Sectores Económicos de México en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión (2008).

4. Se detecta una alta concentración de actividad económica en pocas empresas, partiendo de un 14% en una sola empresa (Pemex), 49% en sólo 25 empresas, 63% en únicamente 50 empresas y 79% en la suma de 100 empresas (Gráfica 4.3).



Gráfica 4.3 - Principales Empresas en México en 2008. Elaboración Propia con datos de CNN Expansión (2008).

Como consecuencia de lo antes expuesto, a efectos de este estudio, cuando deseamos tratar el tema de empresas mexicanas internacionales, entenderemos como empresa mexicana internacional aquella organización o negocio que realiza negocios con el exterior y que cuenta con las siguientes características:

1. Empresas cuya formación de capital sea de origen principalmente mexicana, con objeto de aislar el efecto de probables intervenciones de intereses de accionistas extranjeros.
2. Empresas pertenecientes a sectores productivos y de servicios que no tengan participación en programas de maquila el exterior, esto es, que estén enfocadas a vender sus productos en base a una competencia de mercado abierta.
3. Empresas no relacionadas directa o indirectamente a la industria petrolera, ya que consideramos que dentro de ésta, no existen condiciones de competencia

abierta por ser operada por el gobierno mexicana sobre una base de monopolio.

4.6. CONCLUSIONES

En base a lo expuesto en los capítulos anteriores, es evidente que existe todo un marco de referencia en torno a cómo las empresas abordan su internacionalización, cómo los conceptos de globalización y regionalización afectan a la planificación de operaciones y cómo las condiciones del comercio exterior, la actividad económica y el NAFTA afectan a las empresas mexicanas.

Como ya se ha mencionado en este el capítulo, el desarrollo del comercio exterior mexicano ha ido delimitando una tendencia en las importaciones y exportaciones de México con el exterior.

Tratar de explicar por qué la gran mayoría de las exportaciones mexicanas (más del 85%) se realizaron a EE.UU. durante el período de 1985 a 2006, implica considerar las siguientes situaciones, que podemos inferir a partir de lo ya visto en los diversos capítulos de esta investigación:

1. Cercanía geográfica. Al ser México y EE.UU. países colindantes, existe una tendencia natural a realizar transacciones comerciales, que tienden a incrementarse de forma paulatina a través del tiempo, dada la proximidad geográfica que reduce tiempos y costos en las operaciones (Dunning, 1994; Brewer, 2007).
2. Relación histórica. Los hechos históricos entre ambos países han marcado una relación comercial constante y marcada por una clara dependencia de la economía de México con EE.UU. a lo largo de la historia (Brewer, 2007).
3. Migración. Los movimientos migratorios, fundamentalmente de mexicanos hacia EE.UU., son factores determinantes en muchas relaciones comerciales entre ambos países desde el inicio de la vida independiente de ambos países (Brewer, 2007).

4. Vínculos sociales. La población de los estados del norte de México, observa una relación constante con la población de los estados del sur de EE.UU., lo que aunado a los flujos migratorios, ha creado un vínculo social frecuente, que se observa en muchas costumbres que no se perciben en otros estados de México (Dunning, 1994, Brewer, 2007).
5. Crisis económicas de México. Desde la creación del estado mexicano en el siglo XVIII, los déficits en las finanzas públicas y en el sector externo han provocado endeudamientos constantes y dependencia económica y financiera de México con EE.UU (O'Neill et al., 2005).
6. Inversión extranjera directa de EE.UU hacia México. Los flujos de IED que México ha recibido a lo largo de la historia, han provenido mayoritariamente de EE.UU., situación que ha influido en las prácticas comerciales, la forma de hacer negocios y el destino de muchas exportaciones, dada la relación de las afiliadas en México con sus oficinas matriz en EE.UU. donde, en forma corporativa, se han diseñado las operaciones de comercio exterior de muchas empresas mexicanas, principalmente del sector de la industria de la manufactura y del sector financiero (Brewer, 2007; Dicken, 1998; Dunning, 1994).
7. Industria maquiladora. Como una solución práctica al problema creciente del desempleo, durante los años sesenta del siglo XX, México puso en marcha un programa de facilitación de operaciones de manufactura en la frontera con EE.UU., a efecto de atraer la instalación de plantas de manufactura de empresas de ese país en territorio de México, con el atractivo de utilizar mano de obra barata y facilidades de importaciones y exportaciones temporales, con la ventaja logística y fiscal que esto suponía. Desde su implementación, la industria maquiladora demostró su efectividad en el impacto positivo en el empleo, pero influyó grandemente en muchos otros aspectos, al convertirse en un sector que ha llegado a representar hasta un 50% de las exportaciones de las manufacturas de México al exterior, representar un alto porcentaje del empleo en el país y canalizar un monto importante de la IED anual a 2004. Todo lo anterior, influyendo además en la orientación de muchas exportaciones de México (Kose et al., 2004; Lederman, 2005; Palma, 2005).

8. El petróleo. La constitución política de México reserva al estado la exploración, producción y distribución de hidrocarburos, situación que ha originado una gran industria petrolera generadora de divisas para el país, pero también generadora de una gran dependencia de la hacienda pública en los ingresos que ésta genera. Al estar esta industria en manos de la administración del gobierno federal, el monopolio de Pemex (Petróleos Mexicanos, empresa paraestatal) ha impedido el desarrollo de empresas mexicanas privadas en este sector tan importante en la economía nacional (O'Neill et al., 2005).
9. La tecnología. El avance vertiginoso de la economía de EE.UU. en los siglos XIX y principalmente en el siglo XX y las crisis sociales y económicas de México durante ese período, han marcado una brecha importante en la tecnología entre ambos países, lo que en la práctica se ha traducido en una muy evidente dependencia tecnológica que influye y determina muchas decisiones de negocio en el largo plazo (O'Neill et al., 2005).
10. La cultura. Con el avance de los medios de comunicación a finales del siglo XX, todas las influencias ya evidentes de EE.UU. en México se incrementaron de manera acelerada y la cultura empezó a adoptar de manera creciente muchas costumbres y valores que antes no se tenían como propios (ejemplo: comida rápida, autoservicios, etc.) y también en las empresas las prácticas de EE.UU. empezaron a influir en la forma de hacer negocios en México (Brewer, 2007; Dicken, 1998; Dunning, 1994).

Los diez puntos antes citados, nos dan idea de la complejidad de la relación comercial y tratan de señalar aspectos importantes en la determinación del alto porcentaje de exportaciones de México hacia EE.UU.

4.7. CUADRO RESUMEN

Con objeto de resumir lo expuesto en este capítulo, a continuación se presenta un cuadro de aportaciones por autor, fuente y conceptos relevantes en relación al tema (Cuadro 4.6).

Aportación	Autor	Conceptos Relevantes
Situación de México antes del NAFTA	Fuentes-Berain (2007)	Hasta los años 60, México vivió una época de economía cerrada con un ambiente macroeconómico estable, en donde la planta productiva nacional surtía a un mercado incipiente y las exportaciones eran básicamente materias primas.
Apertura comercial de México	Wacziarg y Welch (2003)	Sostienen que la apertura comercial de México se inició en 1986 y estiman que el arancel promedio del país durante el período 1990 a 1999 era de 12.53%.
NAFTA - Acuerdos	Kose, M.A. et al. (2004)	1. Eliminación de aranceles 2. Reducción gradual de barreras no arancelarias 3. Establecer un período de desgravación de 10 años (2004) con un plazo máximo de 4 años adicionales (2008) para sectores sensibles 4. Establecer reglas de origen como instrumento regulador del intercambio comercial 5. Prever salvaguardas para el caso de incrementos repentinos de importaciones 6. Facilitar las inversiones entre los países, reservándose algunos sectores específicamente enunciados (energía) y abriéndose las compras gubernamentales (licitaciones) 7. Medidas para asegurar la protección intelectual en los países 8. Establecimiento de mecanismos para solventar aspectos laborales, ambientales, antidumping, valuación de mercancías en aduanas
NAFTA – Expectativas	Lederman, D. y Servén L. (2005)	De México 1. Facilitar el comercio de productos mexicanos para un rápido acceso al mercado de EE.UU. 2. Atraer inversiones de EE.UU. y Canadá para acelerar el crecimiento, abatir el desempleo 3. Elevar la competitividad de las empresas mexicanas 4. Desarrollar al país a un nivel similar al de sus socios comerciales De EE.UU. y Canadá 1. Utilizar mano de obra barata en México para poder competir con empresas globales y específicamente de Asia 2. Incrementar exportación de productos 3. Facilitar el acceso de mercados mediante inversiones en diferentes sectores Dos temas fueron de gran preocupación desde el principio: 1. Asimetría 2. Convergencia
NAFTA - Efectos	Lederman, D. y Servén L. (2005)	1. Geografía económica 2. Efectos de comercio 3. Efectos en la mano de obra y en la migración 4. Efectos de la inversión extranjera directa
Teoría del crecimiento económico	Solow (2008)	Afirmó que el capital de los países pobres crece más rápido que el de los países ricos debido a la ley de rendimientos decrecientes, siempre y cuando las tecnologías de producción, el crecimiento de la población, y las preferencias sean las mismas en todos los países.
7 Hechos de la economía mexicana desde su liberalización	Palma, J.G. (2005)	1. El notable crecimiento de las exportaciones de manufacturas desde la crisis de 1982. 2. El desfase de la dinámica en la expansión de las exportaciones y el colapso del multiplicador de las exportaciones. 3. El rápido pero fino crecimiento de la industria maquiladora. 4. La industria manufacturera no maquiladora, otra fuga del crecimiento. 5. Las exportaciones de México: una actividad pero dos lógicas subyacentes a sus ventajas comparativas. 6. El rápido declive de la proporción de sueldos y salarios en el PIB desde 1976. 7. ¿Cómo incrementar los márgenes de beneficios en una economía de post-reforma como México?
Motivos de la estrecha relación	Brewer P. (2007)	Distancia psicológica, cercanía geográfica, relación histórica, migración, vínculos sociales, inversión extranjera directa, cultura.

comercial entre México y EE.UU.		
	Dicken P. (1998)	Inversión extranjera directa, cultura.
	Dunning J. (1994)	Cercanía geográfica, vínculos sociales, inversión extranjera directa, cultura.
	O'Neill et. al. (2005)	Crisis económicas de México, el petróleo, la tecnología.

Cuadro 4.7 - Cuadro Resumen Cap. 4 - México Ante el Reto de la Selección del Mercado Meta Exterior.
Elaboración Propia.

4.8. BIBLIOGRAFÍA

BANXICO (2008): *Banco de México*. Recuperado el 2010 de: <http://www.banxico.org.mx/>

BREWER, P. (2007): "Psychic Distance and Australian Export Market Selection". *Australian Journal of Management*, June, Volume 32, Issue 1, pp 73.

CNNEXPANSIÓN.COM (2008): *Las 500 de Expansión 2008*, Recuperado el 2008, de <http://www.cnnexpansion.com/especiales/las-500-de-expansion-2008>.

DICKEN, P. (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. New York/London: Guilford Press, 3rd ed.

DUNNING, J. (1994): *Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*. *Transnational Corporations*, Volume 3, Issue 1, pp 23-51.

ECONOMÍA (2008): *Secretaría de Economía*. Recuperado el 2008, de Gobierno Federal México: <http://www.economia.gob.mx/?P=5300>.

FUENTES-BERAIN, R. (2007): *Oro Gris, Zambrano, La Gesta de Cemex y la Globalización en México*. México: Aguilar.

KOSE, M.A., MEREDITH, G.M., y TOWE, C.M. (2004): "How Has NAFTA Affected the Mexican Economy? Review and Evidence". *IMF, IMF Working Paper*. April 2004, pp 4-30.

LEDERMAN, D. y SERVÉN, L. (2005): "Tracking NAFTA's Shadow 10 Years on: Introduction to the Symposium". *The World Bank Economic Review*, Volume 19, Number.3, pp 335–344.

O'NEILL, J., WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2005): "How Solid are the BRICs?". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf.

PALMA, J.G. (2005): "The Seven Main "Stylized Facts" of the Mexican Economy Since Trade Liberalization and NAFTA". *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Number 6, pp 941–991.

SOLOW, R.M. (2008): *Robert M. Solow (1924-), Grandes Economistas*. Recuperado el 2008, de The Concise Encyclopedia of Economics: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Solow.html>.

WACZIARG, R. y WELCH, K.H. (2003): "Trade Liberalization and Growth: New Evidence". *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 10152, <http://www.nber.org/papers/w10152>.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Contenido:

- 5.1. INTRODUCCIÓN
- 5.2. OBJETIVOS
- 5.3. METODOLOGÍA
- 5.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS
- 5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
- 5.6. CONCLUSIONES
- 5.7. BIBLIOGRAFÍA

5.1. INTRODUCCIÓN

Una vez revisados en el capítulo 1 los diferentes aspectos de globalización, regionalización y cómo estos conceptos influyen en las estrategias de internacionalización de las empresas, esta investigación abordó en el capítulo 2 las distintas teorías y enfoques respecto a cómo las empresas enfrentan el reto de la internacionalización de sus operaciones y cómo seleccionan sus mercados meta, presentándose un modelo de selección de mercados meta internacionales denominado “Modelo DAS”.

El capítulo 3 presentó los aspectos relacionadas con las decisiones intuitivas, los tipos de personalidades de acuerdo al indicador Myers Briggs, la crisis y la intuición y las emociones en las decisiones, con objeto de poder considerar cómo la toma de decisiones en las empresas internacionales puede estar influida por estos factores y evaluar también este aspecto al momento en que presentemos los resultados del análisis exploratorio en este capítulo. Se concluyó proponiéndose un modelo de selección de mercados meta internacionales denominado “Modelo DASRI” el cual incluye en adición al “Modelo DAS” las variables razón e intuición.

En el capítulo 4 se hizo un repaso de cómo México ha ido adaptando sus políticas comerciales ante los procesos de globalización y regionalización de los mercados. Se analizó el desarrollo, implementación e impacto del NAFTA y se cubrió la evolución del comercio exterior y también la actividad de los principales sectores económicos en México, a efecto de poder presentar un marco de referencia para la actuación de las empresas internacionales mexicanas.

Como hemos podido revisar a lo largo de los capítulos citados, la selección de los mercados meta representa un proceso estratégico vital para las empresas internacionales, ya que define el ambiente de competencia, y un mal enfoque o una decisión no soportada debidamente, podría repercutir en altos riesgos para la organización.

La importancia de un análisis exploratorio en este estudio, es indagar e identificar de forma directa con los actores que han asumido riesgos y en su caso han evaluado diferentes alternativas (empresas mexicanas internacionales) las motivaciones, actitudes y pensamiento estratégico que los han guiado para tomar sus decisiones a la

hora de seleccionar los mercados meta internacionales. Nuestro análisis exploratorio será por tanto una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad, que también nos permite estudiar los casos de internacionalización de las empresas seleccionadas.

Hague et al. (2007) mencionan que la investigación cualitativa hace énfasis en la comprensión más que en la simple medición. López (2001) sugiere que la investigación exploratoria se recomienda para aquellos casos en donde no se está familiarizado con el problema que se estudiará. Se trata de identificar las incidencias de uso y parámetros que permitan plantear adecuadamente los recursos que serán necesarios en el manejo del proyecto, para estudios grandes, o bien para valorar la factibilidad de realizar determinadas metodologías.

Por su parte Yin (2009) menciona que cuando la investigación busca responder a preguntas de “cómo” y “porqué”, el estudio de casos es lo más conveniente a efecto de poder profundizar en la problemática social tratada. Menciona que el estudio de casos permite mantener las características integrales y significativas de la vida real de los grupos sujetos a estudio. El estudio de caso se basa en la observación directa de los hechos objeto de estudio y entrevistas a las personas involucradas en los hechos. Los estudios de casos pueden explicar las relaciones causales en las situaciones de la vida real que son demasiado complejas para el estudio o estrategias experimentales, describen una intervención y el contexto de la vida real en que se produjo, pueden ilustrar ciertos temas en un modo descriptivo y por último, permiten ilustrar las situaciones en las que los resultados del fenómeno evaluado no se tienen muy claros.

En este sentido, tratar de identificar los determinantes en la selección de los mercados meta internacionales por parte de las empresas mexicanas, se plantea en este estudio en su parte empírica como una investigación exploratoria, a efecto de sentar las bases para futuros estudios cuantitativos o de distinta profundidad.

Este capítulo presenta los resultados del análisis exploratorio a un grupo de empresas mexicanas internacionales, con objeto de validar las hipótesis de trabajo que se explican en párrafos posteriores.

Se inicia el capítulo con la exposición de los objetivos de la investigación, para después mencionarse el enfoque de la investigación empírica y así, una vez delimitado

el campo de acción del estudio, presentar las hipótesis de trabajo que se pretenden validar en el trabajo de campo.

Acto seguido, se introduce la metodología a seguir en el estudio de campo, delineándose el perfil de los entrevistados, la técnica empleada en las entrevistas, el guión de la entrevista, el análisis y resultados de las entrevistas y la interpretación de los resultados, para finalizar el capítulo con las conclusiones del estudio.

5.2. OBJETIVOS

Comenzamos recordando que el modelo propuesto (Modelo DASRI) para la selección de los mercados meta internacionales presentado en el capítulo 3 y que se basa en el modelo presentado en el capítulo 2 de esta investigación (Modelo DAS), considera en su primera fase tres etapas de desarrollo:

1. Decisión estratégica de internacionalización.
2. Análisis interno y definición de criterios de selección.
3. Selección de mercados meta internacionales.

Asimismo, recordamos que el modelo DASRI incorpora las variables razón e intuición como un balance que filtra o tamiza las decisiones de las empresas en la internacionalización de sus operaciones, ocurriendo entonces intersecciones de esta variable con las etapas citadas.

Dentro de estas intersecciones hemos decidido abordar en esta investigación empírica como objeto de estudio (OE) la intersección de la etapa 3, relativa a la selección de los mercados meta internacionales.

Nuestra decisión la hemos basado en considerar que el momento histórico en el que viven las empresas mexicanas internacionales a la luz de los movimientos de globalización y regionalización demanda gran atención por parte de las organizaciones. Desde nuestro punto de vista, internacionalizar operaciones ya no es una opción para las empresas que desean crecer y desarrollarse, por lo que consideramos que las fases 1, decisión estratégica de internacionalización, y 2, análisis interno y definición de criterios de selección, han de estar ya superadas si la

organización quiere tener éxito en los mercados actuales. Una empresa que desea crecer y desarrollarse debe, como obligación, mantener un diagnóstico claro de sus fuerzas y debilidades, así como definir claramente cuáles son los criterios básicos sobre los que basará su determinación de en qué mercados trabajar. Seleccionar correctamente los mercados meta internacionales implica una preparación adecuada, una orientación definida y mantener diagnósticos oportunos que permitan minimizar los riesgos de operar en los mercados mundiales.

Consideramos por tanto que las decisiones cruciales de la empresa en su internacionalización ocurren en la etapa 3, relativa a la selección de mercados meta internacionales, y es ahí en donde el balance de razón e intuición que ya se ha comentado en el capítulo 3 cobra fuerza a la hora de elegir las opciones estratégicas de corto, medio y largo plazo.

En definitiva, nuestro objeto de estudio (OE) es la etapa 3 del modelo, relativa a la selección de mercados meta internacionales, considerando el mayor o menor grado de intuición presente en esas decisiones que, como ya se comentaba en el modelo DASRI, es un continuo desde las decisiones totalmente lógicas hasta las decisiones totalmente intuitivas.

Como se recogía en el capítulo 2 en esta tercera etapa, se establecen 10 subfases que son:

1. Países atractivos. Comprende el proceso de enumerar todos aquellos países que se estima pueden ser mercados atractivos, argumentándose en cada caso los motivos que originan su elección.
2. Regiones. Con el grupo de países enunciados en el paso anterior, se procede a clasificar regiones geográficas o bloques económicos en donde operaría la empresa, sugiriéndose acotar por cada región a no más de tres países de inicio, a efecto de no complicar el proceso de selección.
3. Criterios de selección. En base a la tabla de criterios de selección previamente definidos en la etapa II de este modelo, la empresa selecciona aquellos que considera son los adecuados para facilitar la definición de sus futuros cursos de acción.

4. Ponderación de grupos. Una vez cubierto el punto anterior, la empresa asignará a cada criterio seleccionado el peso específico que considere conveniente, de tal forma que la suma de ponderaciones totalice el cien por ciento de la selección.
5. Ponderación de criterios. A continuación, cada grupo de criterios calificados en el punto anterior es ponderado de tal forma que la suma de las ponderaciones de los grupos integre el cien por ciento de la decisión.
6. Calificación de mercados potenciales. Con la información disponible y los supuestos y juicios necesarios, la empresa califica a cada país con una escala uniforme¹ y en base a la puntuación asignada esta se multiplica por las ponderaciones de los criterios y se obtiene un total ponderado por país analizado.
7. Mercados atractivos. Con los totales obtenidos en el punto anterior, la empresa podrá jerarquizar los mercados atractivos en base a las magnitudes observadas en los totales.
8. Secuencia de entrada. Con la jerarquización del punto anterior, la empresa podrá evaluar las posibles estrategias de entrada de corto, medio y largo plazo.
9. Consideraciones estratégicas. En función al análisis realizado, la empresa lo podrá complementar con un análisis de fuerzas y debilidades, discutir de forma amplia el costo beneficio de cada alternativa y estimar los cursos de acciones que pueden ser más favorables para la organización.
10. Selección de mercados meta internacionales. Habiéndose elegido un curso de acción para la empresa en los mercados internacionales, la organización deberá proyectar los objetivos y estrategias que considere más adecuados.

Considerando esto, el objetivo genérico de este análisis exploratorio será **explorar cómo seleccionan los mercados meta internacionales las empresas mexicanas, en base a qué consideran un país atractivo, cómo evalúan las distintas**

¹ Se sugiere una escala de Likert de 1 a 5, en donde 1 es la puntuación mínima y 5 la puntuación máxima.

opciones, qué criterios de selección tienen en cuenta y qué otras consideraciones toman en cuenta para poder decidir en qué mercados internacionales actuarán.

Este objetivo genérico **se concreta en cinco objetivos específicos:**

1. Conocer las motivaciones que guían a las empresas mexicanas entrevistadas en la selección de sus mercados meta internacionales.
2. Conocer el proceso de toma de decisiones que observan las empresas mexicanas escogidas al seleccionar sus mercados meta internacionales, considerando el posible grado de intuición presente en esas decisiones.
3. Analizar las prácticas de mercadotecnia internacional que observan las empresas internacionales mexicanas elegidas en la selección de sus mercados meta.
4. Explorar el grado de conocimiento de las empresas internacionales mexicanas seleccionadas relativo a las tendencias de globalización y regionalización.
5. Explorar la visión estratégica de largo plazo de las empresas internacionales mexicanas entrevistadas.

Al contrastar los resultados de las entrevistas contra los supuestos del modelo en su tercera fase, se pretende explorar las siguientes hipótesis de trabajo:

H1 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran los países atractivos como mercados meta potenciales.

H2 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran las regiones económicas como un criterio en su selección de mercados meta potenciales.

H3 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, basan su selección de mercados meta potenciales en criterios previamente definidos.

H4 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, clasifican sus criterios de selección de mercados meta potenciales en grupos, a los cuales asignan un peso específico para evaluar su decisión final.

H5 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, califican cada uno de los criterios de selección de mercados meta potenciales definidos en cada grupo con un peso específico para evaluar su decisión final.

H6 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, califican de manera objetiva cada uno de los mercados meta potenciales para evaluar su decisión final.

H7 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, jerarquizan los mercados meta potenciales en base a la calificación objetiva que realizan de los mismos.

H8 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, planifican las secuencias de entrada a los mercados meta potenciales considerando el corto, medio y largo plazo.

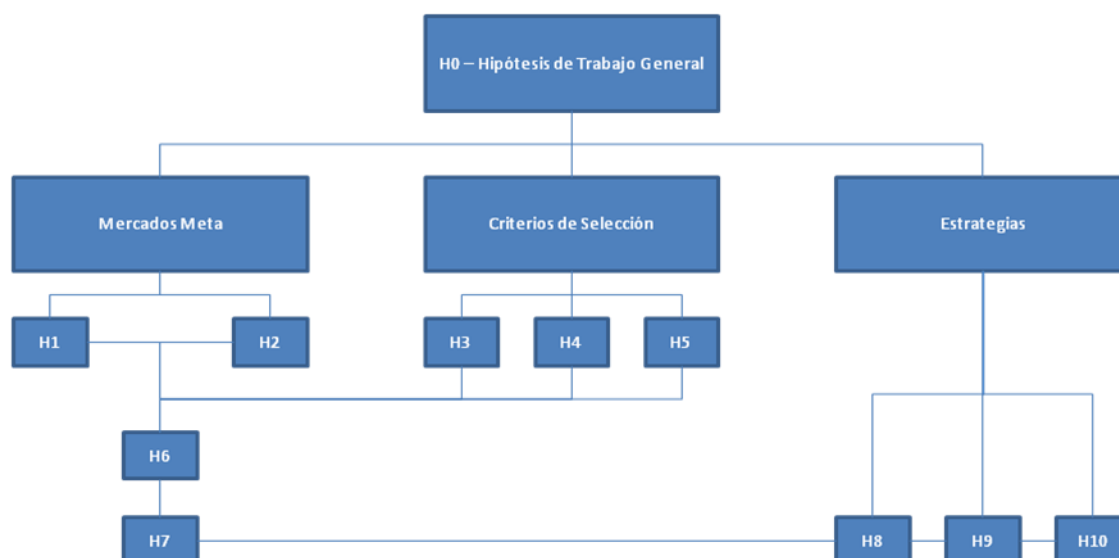
H9 - Con base a los resultados del análisis interno de fuerzas y debilidades, las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, evalúan las alternativas de selección planteadas y ponderan los pros y los contras de cada opción, para en su caso replantear alternativas y/o reunir mayor información para tomar una decisión sólida de qué mercados meta internacionales le son más favorables.

H10 - Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, una vez tomada la decisión de la mejor opción para entrar y operar en los mercados meta internacionales, proceden a plantear los objetivos y estrategias de negocio conducentes.

A tenor de una hipótesis de trabajo general:

H0 - La empresa mexicana no sigue un proceso formal y sistemático para seleccionar los mercados meta y guía sus acciones en base a oportunidades que la región de América del Norte le presenta.

La secuencia que visualizamos entre las hipótesis se presenta en la siguiente gráfica:



Gráfica 5.1. – Relación entre hipótesis de trabajo general e hipótesis de trabajo de la investigación. Elaboración Propia.

Tratándose de una investigación exploratoria, el propósito de este estudio será ahondar en motivaciones, completar hipótesis, clasificar algunas ideas, conocer el lenguaje de los entrevistados, etc. Tangencialmente, y fruto de las entrevistas, tendremos una primera impresión de lo sistemático o no que es el proceso de internacionalización de las empresas mexicanas, lo cual nos puede dar cierta idea de si la intuición está presente en esas decisiones. Pero siempre teniendo en cuenta que las conclusiones de la realización de una docena de entrevistas, en ningún caso puede ser extrapolable a un colectivo mayor. En este trabajo tendremos claro el propósito exploratorio y no descriptivo de la técnica empleada.

5.3. METODOLOGÍA

En este apartado se analiza la metodología que se siguió para realizar las entrevistas. Se señala en primer término el perfil de las empresas incluidas en la muestra seleccionada, para después explicar la técnica utilizada en las entrevistas en profundidad. Finalmente se incluye el guión que se contempló en las entrevistas

5.3.1. PERFIL DE LA MUESTRA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS

Con el propósito de delimitar de manera correcta el colectivo de las empresas mexicanas internacionales, se recuerda aquí lo citado en el capítulo 4 de esta investigación:

A efectos de este estudio, cuando deseamos tratar el tema de empresas mexicanas internacionales, entenderemos como empresa mexicana internacional interesante para este estudio aquella organización o negocio que realiza negocios con el exterior y que cuenta con las siguientes características:

1. Empresas con capital social mayoritariamente mexicano, lo que asegura independencia en la definición estratégica del negocio, eliminándose así las posibles influencias de corporativas del exterior.
2. Empresas no pertenecientes o ligadas a la industria maquiladora, evitándose así la influencia de estrategias que privilegian los ahorros en costos de producción y no las estrategias de mercadotecnia en actuales o nuevos mercados (enfoque no de exportación o desarrollo de nuevos productos, sino enfoque de maquila de producción).
3. Empresas no pertenecientes a la industria petrolera, en virtud de que ésta es operada y dirigida por el estado mexicano desde una posición de monopolio que no asegura para ninguna empresa el diseño independiente de estrategias de negocio a largo plazo.

Consideramos que este proceso de discriminación es un desarrollo lógico de premisas que asegura una validación interna de datos y brinda consistencia a las fuentes de información utilizadas.

Con este orden de ideas, para la selección de un grupo de empresas a entrevistar se contactó a ProMéxico, que es el organismo del gobierno federal mexicano encargado de promover la actividad exportadora de empresas mexicanas establecidas en México y que coordina las acciones para atraer inversión extranjera directa.

Se expusieron los objetivos de la investigación a esta organización y se decidió entrevistar a 15 empresas² cuyas características se presentan a continuación en el cuadro 5.1.

² La preocupación principal de la investigación exploratoria se centra en la calidad y profundidad más que en la proporción de personas que reportan una respuesta en específico (Hague, 2007).

Sector Económico	Participación Mexicana	Participación Extranjera	País de Part. Ext.	Número de Empleados		
				Menos de 10	Entre 10 y 500	Más de 500
Cafeterías y Café Gourmet	100%					
Partes Maquinadas	100%					
Láser Industrial	50%	50%	España			
Partes Automotrices	100%					
Productos de Cobre	100%					
Mantenimiento Herramienta	100%					
Servicio de Fundición	100%					
Fundición a Presión	100%					
Estructuras Metálicas	100%					
Piezas Metálicas	100%					
Fundición de Piezas	100%					
Gabinetes Industriales	100%					
Alimentos Especializados	100%					
Productos de Belleza	100%					
Algodón Absorbente	100%					

Cuadro 5.1. – Distribución de empresas entrevistadas por sector económico, participación accionaria y número de empleados. Elaboración propia.

Diez de las empresas incluidas en la muestra fueron contactadas el día 7 de Julio de 2010 en la ciudad de San Luis Potosí, México³, aprovechando la celebración de la Feria de Negocios organizada por ProMéxico y la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de San Luis Potosí, México. Las otras 5 empresas que se reportan, fueron entrevistadas durante el período del 5 al 14 de Julio de 2010 directamente en sus oficinas dentro de la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Considerando los criterios de selección previamente fijados, se puede afirmar que los mismos se cumplieron y la muestra seleccionada se ajusta a esos criterios por las siguientes características:

³ El estado de San Luis Potosí en México, se ubica en el centro del país y ha tenido un gran desarrollo económico en virtud de que muchas empresas importantes se han asentado en él gracias a los estímulos y facilidades que ha brindado el gobierno estatal, a la posición estratégica cercana a los tres principales centros urbanos del país (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara), a su cercanía con centros productivos (Aguascalientes y Monterrey) y a que se ubica en medio del principal tránsito de mercancías en el país.

1. Se entrevistó a empresas preponderantemente mexicanas en participación accionarial.
2. Se pudo lograr diversidad de sectores en el colectivo estudiado.
3. Todas las empresas entrevistadas mantienen operaciones internacionales.

El colectivo de 15 empresas fue escogido tratando de representar la variedad de tipologías de empresas mexicanas. Se tuvo en cuenta que fueran empresas con 100% de capital mexicano y tal como se puede ver en el cuadro 5.1. que representaran a la diversidad de los sectores de actividad más relevantes en México. Por otro lado, se decidió escoger empresas de distinto tamaño: 3 organizaciones de menos de 10 trabajadores, 9 de entre 10 y 500 y finalmente, 3 empresas con más de 500 trabajadores. El hecho de haber seleccionado empresas de tipología variada nos permite sacar conclusiones que describen la realidad. Es por eso que consideramos que los hallazgos detectados pueden ser generalizados⁴, en virtud de los criterios de selección empleados.

La toma de decisiones en las empresas para elegir en dónde operar en los mercados internacionales, se realiza regularmente a los más altos niveles jerárquicos, dados los recursos e implicaciones estratégicas que involucran estas decisiones. Por este motivo, consideramos necesario para los fines de esta investigación poder entrevistar al director general de la empresa en primera instancia, y a directores de mercadotecnia o comercio internacional o bien a directores de finanzas en el caso de no poder lograr la entrevista con el director general.

5.3.2. TÉCNICA EMPLEADA

Como ya se expuso en la introducción de este capítulo, el propósito de realizar una investigación de carácter exploratorio basada en entrevistas personales, está basada en detectar, con carácter previo a cualquier tipo de trabajo cuantitativo, aquellos elementos relacionados con las diversas consideraciones que las empresas mexicanas utilizan para la selección de sus mercados meta internacionales.

⁴ Nos referimos a lo que Yin (2009) denomina una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría) y no una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos.

La técnica utilizada es la de entrevistas abiertas en profundidad centradas sobre la persona (Hague, et al. 2007: 123). Esta técnica permite un mejor entendimiento en la validación de la respuesta, se facilita cualquier explicación y el lenguaje corporal del entrevistado proporciona mayores elementos a las respuestas. Además, con este tipo de entrevistas, se logra una mayor profundidad de los conceptos, se da legitimidad a las respuestas y se obtiene una mayor precisión en la contestación de los entrevistados.

Se realizaron entrevistas semi estructuradas que se caracterizan por la existencia de una lista de preguntas o asuntos que se quieren conocer, pero el orden en que se realizan puede fluir a lo largo de la entrevista. El orden de las preguntas no es escrito con objeto de poder variar el flujo de la conversación en función de cómo la misma vaya desarrollándose en cada caso.

De forma concreta y amable se le informó a cada entrevistado sobre el objetivo de la investigación y de que ni su nombre ni empresa serían personalizados, con objeto de crear un ambiente de mayor confianza y libertad. Concretamente, las frases utilizadas fueron las siguientes:

“Esta entrevista es una conversación abierta que busca conocer su opinión y puntos de vista en un clima de completa libertad”.

“Le formularé una serie de preguntas que pretenden conocer su opinión y la experiencia que ha tenido su empresa en relación a temas muy concretos de la selección de los mercados meta por parte de las empresas mexicanas internacionales”.

“Esta conversación será grabada y su transcripción permitirá realizar un análisis que ayude al autor del estudio a complementar su investigación empírica de campo”.

Como ya se ha comentado, el desarrollo de las entrevistas se realizó durante el período del 5 al 14 de julio del año 2010.

5.3.3. GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Con el propósito de lograr un interés en la entrevista y de no abusar del tiempo del entrevistado, se les informó que la entrevista estaba planificada para un tiempo máximo de 30 minutos, pero que si él o ella lo deseaba, la misma podría continuar el tiempo que así lo considerara en beneficio de la profundidad de las respuestas. Al final del proceso de entrevista, el tiempo promedio de las entrevistas fue de 25 minutos aproximadamente.

El guión de las preguntas que sirvió de base para el desarrollo de las entrevistas fue el siguiente:

1. ¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron a tomar la decisión de internacionalizar las operaciones de la empresa?

La clasificación de motivos permite diferenciar entre empresas que reaccionan a oportunidades de demanda y empresas que planifican su incursión en los mercados internacionales por un motivo en particular. Con esta pregunta pretendemos conocer si existen motivos no contemplados en el modelo DAS.

2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones de selección de mercados meta internacionales?

La identificación del proceso en la toma de decisiones en la selección del mercado meta internacional permite conocer si existe un proceso formal en la definición de objetivos y estrategias. Hablar sobre los pasos de hecho recorridos por las empresas entrevistadas nos da luz para conocer lo acertado del proceso descrito en el modelo DAS, que proviene de ideas y estudios de muchos investigadores. Esta pregunta también nos permite explorar si alguna de las decisiones se ha tomado/se toma de manera intuitiva.

3. ¿Qué factores se consideran en la decisión de selección de mercados meta internacionales?

Complementa a la pregunta anterior. El propósito de esta cuestión es la de detectar posibles nuevos factores no contemplados en nuestro modelo teórico.

4. ¿Qué variables externas han influido en las operaciones internacionales de su empresa de 1994 a la fecha?

La respuesta permite confirmar, en su caso, la importancia de variables como el NAFTA en la definición de las estrategias de mercadotecnia internacional de la empresa, así como descubrir el conjunto de variables mencionadas por los entrevistados. La sola mención de una variable y la ausencia de otras es en sí relevante, aunque no podamos extrapolar conclusiones.

5. ¿Qué papel juega la competencia en la selección de los mercados meta internacionales?

Permite tener una primera impresión sobre hasta qué punto está presente la competencia en la estrategia de las organizaciones entrevistadas.

6. ¿Qué errores ha observado la empresa al seleccionar los mercados meta internacionales? ¿Qué aciertos?

Nos aclara y complementa respuestas anteriores y deja ver nuevos elementos considerados en los procesos de internacionalización y que salen a colación al hablar de aciertos y errores.

7. ¿Qué tendencias vislumbra en la internacionalización de su empresa?

Al indagar sobre tendencias de internacionalización es posible conocer nuevos elementos, variables, factores críticos a los ojos de las empresas y que quizá no hayan sido todavía mencionados.

El cuadro 5.2 muestra la forma en que las preguntas citadas pretenden responder a las hipótesis propuestas y sirven de base para poder tener un primer contraste de éstas contra los resultados de la investigación empírica. En cualquier caso, y dado el carácter exploratorio de la investigación, nuestro interés es ver si surgen nuevas hipótesis no contempladas por el modelo teórico, o información relevante que nos permita completar, matizar, enriquecer o perfilar el modelo. De esta forma posibles

futuros estudios descriptivos serán mucho más potentes gracias al estudio exploratorio realizado.

	Hipótesis										
Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0
1 Motivos											
2 Toma decisiones											
3 Factores selección											
4 Variables externas											
5 Competencia											
6 Errores											
7 Tendencias											

Cuadro 5.2. – Relación de preguntas a formular contra hipótesis a contrastar. Elaboración propia.

5.4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Una vez enunciado el ámbito del estudio y la metodología utilizada, así como el proceso de recopilación de información, en el presente apartado se presentan los principales resultados de la investigación.

5.4.1. INTRODUCCIÓN

Después de transcritas las entrevistas realizadas, se procedió al análisis de los contenidos vertidos por los entrevistados, observándose los siguientes pasos:

1. Agrupación de respuestas por empresa y por pregunta.
2. Identificación de aspectos relevantes por respuesta.
3. Categorización de las cuestiones identificadas en base a los conceptos involucrados.
4. Clasificación de contenidos por empresa, pregunta y concepto relevante identificado.
5. Reconocimiento de incidencias y frecuencias de los conceptos detectados.

Además, para el análisis de la información hemos considerado también el modelo de Spiggle (1994). Esta autora establece las siguientes operaciones con el objetivo de realizar un adecuado análisis de la información cualitativa:

- Categorización: clasificación o identificación de unidades de información mediante etiquetas.
- Abstracción: agrupación, en categorías previamente identificadas, en unidades de orden superior o más abstractas.
- Comparación: exploración de las diferencias y similitudes entre los datos y la información recogida.
- Dimensionalización: identificación de las características y dimensiones de las categorías o de los conjuntos abstractos detectados.
- Integración: identificación de relaciones entre los elementos conceptuales.
- Iteración: tránsito constante de los datos al análisis y al revés, así como de los primeros pasos del análisis a los siguientes y al revés, para garantizar la coherencia entre el trabajo de campo y el resultado final.
- Refutación: supeditación de las inferencias hechas por el investigador a los datos empíricos, testando constantemente dichas inferencias.

Se comenzará presentando los resultados de cada respuesta de los entrevistados y la sensibilidad que se percibe en los entrevistados respecto a los temas de selección de mercados meta y mercadotecnia internacional en general.

El enfoque del análisis de las respuestas se dirigirá a cómo perciben los entrevistados el papel de su empresa en el mercado internacional, las motivaciones que han impulsado a la organización a tomar decisiones en el ámbito de la mercadotecnia internacional y finalmente, cómo poder interpretar su visión de largo plazo.

5.4.2. MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR OPERACIONES

Las respuestas más frecuentes en relación a los motivos para internacionalizar las operaciones de las empresas, refieren la necesidad de crecimiento de la organización como un movimiento natural de avance para incrementar los ingresos, así como por lo reducido del mercado mexicano y sus limitaciones.

Una de las principales menciones fue la necesidad de participar en los mercados internacionales para poder aprovechar las oportunidades del exterior; adquirir experiencia; elevar la calidad de los productos; certificar operaciones e incorporarse a cadenas de proveeduría de grandes empresas tanto externa como internamente.

Otros motivos también citados para internacionalizar las operaciones de la empresa son la necesidad de mejorar la imagen de México en el exterior; las oportunidades y tamaño del mercado de EE.UU; la oportunidad de contar con un contacto en el exterior con quien se desarrollen las operaciones externas; las relaciones familiares para enlazar negocios; el uso de la capacidad instalada; la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio; y el aprovechamiento de la buena imagen de la organización y de sus productos.

Otros conceptos menos citados (mencionados sólo una vez) en las respuestas de los entrevistados en referencia a la internacionalización de operaciones de la empresa, incluyen los motivos de ser más competitivos y como ya se mencionó, certificar procesos; contar con un producto diferenciado que aproveche las ventajas competitivas del país como productor de ciertos insumos y productos característicos; lograr prestigio como actor internacional y así tener más fácil cabida en el mercado nacional como proveedores de grandes empresas; participar en mercados internacionales; ser parte de un país productor; aprovechar o desarrollar nichos de mercado; contar con empresas en otros países, ser una empresa 100% mexicana; participar en la economía global, desarrollar productos, desarrollar patentes de empaques, motivos culturales y finalmente el desarrollo de marca.

Para una mejor interpretación de los resultados de las entrevistas, hemos clasificado las respuestas de las empresas de acuerdo con su temática y los comentarios se muestran a continuación:

Una motivación clara para las empresas entrevistadas nos refleja la preocupación de buscar un crecimiento de ingresos en base a internacionalizar operaciones, en virtud de que se considera que el mercado nacional es reducido y tiene sus límites:

- “Bueno en forma definitiva el objetivo de esto es crecer en ventas, tener ventas más grandes. El mercado mexicano tiene sus límites y al irte hacia el exterior pues puedes crecer en ventas.”⁵
- “El hecho de exportar nuestro producto nos requiere tener más sistemas y nos requiere de más calidad de nuestro producto y por ende certificaciones, que en su momento cuando empezamos a exportar no se pedía tanto en México. Y obviamente incrementar nuestro mercado.”
- “Empecé a buscar participar en productos en Estados Unidos, porque me daba cuenta que mucho las piezas que yo fabricaba en México, eran ensambladas en productos que se exportaron, entonces traté de buscar un mercado en ese aspecto.”
- “Realmente el motivo es el crecimiento, el que nos conozcan más empresas en otros países, lo que podemos hacer y lo que somos capaces de hacer prácticamente.”
- “... se comenzó a exportar y la demanda era mucho más grande en el mercado de exportación que en el mercado nacional.”
- “... es un movimiento natural porque el avance de la empresa a lo largo de los treinta años y la consolidación de la misma en el mercado, ya nos empezaba a exigir nuevos mercados, había que buscar crecimientos a través de mercados alternativos y esos mercados alternativos, pues no tienen otro camino más que exportar.”

El esfuerzo de cuatro organizaciones se enfoca a buscar nuevas oportunidades y desarrollar una buena imagen que ayude en el largo plazo al desarrollo de sus mercados:

- “Pues básicamente la búsqueda de nuevas oportunidades de mercados a desarrollar, o sea en mercados que ya están desarrollados y que ya no hay posibilidad de crecimiento, entonces se estudia la posibilidad de en otros

⁵ Se ha respetado la forma de hablar literal de los entrevistados para no perder información.

países encontrar nichos de mercado no desarrollados y entonces irse ahí y desarrollarlos.”

- “Principalmente es búsqueda de nuevos mercados. En México hay cierto volumen, pero si quiere uno expandir las operaciones, tiene uno que buscar nuevos mercados.”
- “Hay una mayor perspectiva en las empresas internacionales y buscamos como meta, ser exportadores para que de alguna manera vengamos nuevamente o retornemos nuevamente al mercado nacional, pues con una mayor presencia, un mayor renombre.”

Dos empresas perciben que los mercados internacionales implican la oportunidad de incrementar su capacidad instalada o bien aprovechar la capacidad ociosa instalada:

- “... principalmente aumentar nuestra capacidad instalada.”
- “... fue aprovechar la capacidad instalada, tenemos una capacidad de producción bastante grande.”

Otro aspecto interesante mencionado por dos empresas, nos refleja que los motivos para internacionalizar las operaciones nacen al aprovechar contactos en el exterior:

- “... obviamente tener un contacto en el país donde queramos estar, como un socio comercial que tenga el tiempo y la dedicación y el conocimiento para poder sacar adelante el negocio.”
- “... encontramos una persona que necesitaba de nuestro servicio y se dedicaba a lo que es productos y equipos para la industria.”

Una mención que resalta por su significado de nacionalismo en tres empresas, es la buena imagen de México que o bien es capitalizada, o bien se desea desarrollar:

- “... es una empresa 100 por ciento mexicana que nos distingue mucho nuestra imagen, nuestro desarrollo de productos y de patentes, con las que tenemos

prácticamente un producto que puede competir a nivel mundial no nada más a nivel nacional y obviamente que somos de los principales países productores de café.”

- “... la idea de mejorar a nivel empresa y sobre todo empezar a hacer cosas positivas para el país, dar a conocer que en México hay gente que queremos, sabemos y podemos trabajar y hacer cosas tan buenas como cualquier otro país.”
- “... fue obviamente llevar el nombre de México hacia otros países, haciendo nuestra construcción de marca.”

La estrechez del mercado mexicano fue mencionada por dos organizaciones:

- “El mercado mexicano tiene sus límites”.
- “En México hay cierto volumen, pero si quiere uno expandir las operaciones, tiene uno que buscar nuevos mercados”.

La mención concreta a los EE.UU. fue realizada concretamente por dos organizaciones:

- “... decidimos buscar empresas en otros países, en este caso Estados Unidos”.
- “... como reto personal y como ampliación de mercado, empecé a buscar participar en productos en Estados Unidos.”

5.4.3. PROCESO EN LA TOMA DE DECISIÓN EN LA SELECCIÓN DEL MERCADO META INTERNACIONAL

Cinco empresas entrevistadas mostraron una clara definición a orientar sus esfuerzos mediante la detección de la demanda internacional:

- “Principalmente buscamos nuestro giro, que es el giro metalmecánico. En segundo lugar buscamos que sean empresas de las industrias automotriz en

este caso, aeronáutico y hacemos la selección dependiendo de los volúmenes que ellos nos solicitan.”

- “Primeramente, que el producto que nosotros estamos ofreciendo como fundición, cubra las necesidades que está teniendo el cliente, ver si somos competitivos tanto en calidad como en precio. De ahí hacemos un filtro de todas las empresas que están requiriendo fundición.”
- “Bueno pues es una empresa familiar pequeña, pero pues nosotros siempre estamos a la espera de las grandes empresas y pues se toman las mejores opciones verdad, las que consideramos que pueden ser más viables y que pueden dar mayor capacidad económica.”
- “Nosotros buscamos a los principales consumidores de los gabinetes.”
- “Básicamente no es que nosotros decidamos qué mercados vamos a vender, sino que la demanda surge.”

Aprovechar las oportunidades de mercado fue determinante en las respuestas de varias empresas:

- “... se presentó la gente, se presentó la ocasión, se presentó la logística, o sea, se tiene que presentar todo ese conjunto de condiciones para poder llegar a los diferentes mercados.”
- “... se tienen que dar un poco las cosas no, primero seleccionar los países donde pueda haber las opciones no, que estos países tengan oportunidad de desarrollar nuestro negocio.”
- “Es que no fue un proceso de selección, ahí encontramos la oportunidad y fue que la aprovechamos.”
- “... nosotros siempre estamos a la espera de las grandes empresas y pues se toman las mejores opciones verdad.”

La atracción del mercado de EE.UU. fue mencionado por otras organizaciones:

- “Decidí que tenía que ser Estados Unidos, por logística, por cercanía, por facilidad de idioma, por muchas cuestiones que era más fácil que mandar a Europa. Mi producto no se puede mandar a otros países, sería muy costoso por el volumen y el peso y Estados Unidos al contrario, sentimos que tenemos mucha facilidad de poderlos entregar.”
- “... pero ahorita, después de tres años, seguimos enfocados hacia ese mercado, pero no precisamente que digamos Estados Unidos, porque estamos buscando empresas internacionales.”
- “... nuestro principal mercado es Estados Unidos.”
- “Iniciamos en su momento con la parte de Centroamérica por una cuestión, pues de cercanía y de idioma, posteriormente hemos ido ampliando nuestras operaciones obviamente con nuestros vecinos estamos en Estados Unidos y Canadá.”

Existe una clara conciencia de lo que representa el riesgo político tal como lo reflejan las respuestas de dos empresas:

- “Ah bueno, esto lo hacemos sobre todo, viendo la cuestión estable del país, viendo la seguridad en cuanto a las inversiones que nosotros podemos buscar con ellos, en cuanto al envío de nuestras mercancías y sobre todo, asegurando que se recibe el pago correspondiente. Vamos, que no sea un país complicado, donde muchas veces tienen problemas tanto políticos, como económicos, que no nos ofrece ninguna seguridad.”
- “... la parte política y social de cada región, es básicamente lo primero en que nos fijamos.”

Una respuesta reflejo de que la internacionalización de operaciones ha sido un proceso empírico y no planificado y con el apoyo del gobierno (ProMéxico):

- “... lo que nosotros hemos hecho es, empezamos un poco empíricamente y en este empirismo, nos basamos mucho en ProMéxico.”

Cuatro empresas citaron que los involucrados en la toma de decisiones de internacionalización son los dueños de la organización con el apoyo de su personal:

- “... bueno al final de cuentas la decisión la tomo yo apoyado de la gente que trabaja conmigo. Yo soy el socio fundador de la empresa.”
- “Prácticamente lo hace el grupo de directivos, ellos determinan exactamente y obviamente tienen a gente que también les ayuda a tomar este tipo de decisiones.”
- “Este es una empresa, que es una empresa familiar y como empresa familiar, las opiniones de los dueños son totalmente importantes y los proyectos se presentan, los platicamos, los discutimos y la decisión la toma la dirección general, que es precisamente uno de los dos dueños.”
- “La parte de comercio internacional y lo que es la alta dirección.”

Sobresalen los comentarios relativos a la atracción del mercado de los EE.UU., al proceso empírico no planificado y al hecho de que son los dueños de las empresas los que toman las decisiones de internacionalización. Estos aspectos no están explícitamente enunciados en el Modelo DAS propuesto, pero pueden considerarse como una peculiaridad de las empresas mexicanas internacionales. Por otra parte se puede ver que algunas empresas siguen un proceso de planificación en la internacionalización de sus operaciones tomando en consideración la demanda, el riesgo político y las oportunidades del mercado de EE.UU.

5.4.4. FACTORES QUE SE CONSIDERAN EN LA SELECCIÓN DEL MERCADO META INTERNACIONAL

Precio, volumen y rentabilidad de los mercados son factores recurrentes citados por cinco empresas:

- “... todos esos factores: precios, logística, contratos, si va a ser un franquiciatario o va a ser una sociedad, cómo se va a estar operando.”
- “Esto es, que tengamos la seguridad que nuestra inversión en tiempo y dinero, pueda tener una respuesta redituable para nuestros intereses.”
- “... el precio que nosotros damos se va a ir en el transporte entonces ése es uno. Dos es volúmenes, qué tanto volumen están pidiendo para ver si es rentable la producción que nosotros tenemos.”
- “... los volúmenes, que son muy diferentes a los volúmenes que se manejan en México.”
- “En primera que sea un mercado rentable, que te den un buen precio por tu producto y que sea constante, porque no tiene caso hacer un negocio y ya después no volver a hacer negocios.”

La logística, el idioma y los canales de distribución fueron conceptos citados en los comentarios de dos entrevistados:

- “Tenemos que ver la logística, tenemos que ver el habla hispana, que nosotros pensamos que son dos puntos que tomamos en consideración.”
- “Visualizamos muy bien lo que son los canales de distribución que maneja cada país y vemos la posición en la que nuestro producto puede llegar, si es que es viable.”

Para tres empresas, la proveeduría a grandes empresas es visualizada como el modelo de negocio que se debe observar para participar en los mercados internacionales ya que así la demanda está claramente identificada:

- “Realmente la decisión en cuenta a decidir a qué mercado vas depende de la utilización de nuestros productos, no de otra cosa sino de ésta.”
- “Que sea una organización sólida para empezar, que necesite, pues obviamente nuestro producto, y que tenga experiencia en su rama, que sepa

hacer negocio para que ellos no traten de hacer negocio con nosotros sino que hagamos negocio juntos, o sea que ellos sepan en dónde están metidos.”

- “Bueno la demanda es una de las principales, el tipo de materiales que se requieren, que sean lo que nosotros manejamos, en este caso aceros que sean muy especiales.”

El uso y expansión de la capacidad instalada⁶ fue una mención importante para tres empresas:

- “Bueno, principalmente aumentar nuestra capacidad instalada.”
- “Un punto muy importante en la decisión era la capacidad instalada, o sea la inversión que tenía que hacer para poder cumplir ese mercado.”
- “Número uno, fue aprovechar la capacidad instalada, tenemos una capacidad de producción bastante grande.”

Solamente dos empresas hicieron mención al impacto de los tratados comerciales como un factor facilitador de exportaciones:

- “Pues yo considero que el tratado con Europa, que en el 94 bueno pues no teníamos tratado y realmente no exportamos nada a Europa, ahorita cada año va creciendo nuestra presencia en el mercado europeo y bueno básicamente ésa. También bueno con Estados Unidos cada vez se ha abierto más el mercado, cada vez la demanda se ha hecho más grande, más constante y mucho más fácil.”
- “El Tratado de Libre Comercio nos permitió entrar a Estados Unidos libre aranceles y a Canadá y hoy en día la mayoría de nuestras exportaciones van hacia los Estados Unidos. Esto definitivamente fue un acierto, no de nosotros sino del gobierno o de los gobiernos, pero a fin de cuentas ha sido bueno.”

⁶ A pesar de que el uso de la capacidad instalada puede ser considerado más una motivación que un factor en la toma de decisiones, ésta se incluye aquí con objeto de mantener la integridad de la información vertida por algunos entrevistados en la pregunta relativa a factores de la selección de mercados meta.

Son claros los factores que consideran las empresas para poder seleccionar a los mercados meta internacionales y pueden resumirse en precio, volumen (cantidad y capacidad instalada a utilizar), rentabilidad, logística, facilidades (proveeduría, canales de distribución y tratados comerciales) y aspectos culturales (idioma).

En base a las respuestas de los entrevistados a este respecto, podemos resaltar que de los conceptos citados hemos descubierto que el Modelo DAS propuesto no contempla en forma explícita la internacionalización vía un modelo de negocios como lo es la proveeduría, ni tampoco el uso de tratados comerciales para facilitar la salida a los mercados internacionales. Los demás factores mencionados sí son cubiertos por el Modelo DAS propuesto.

5.4.5. VARIABLES QUE HAN INFLUIDO EN LAS OPERACIONES INTERNACIONALES DE LAS EMPRESAS DE 1994 HASTA LA FECHA

Tres empresas indicaron que la crisis económica era la variable externa que más impactaba en sus operaciones internacionales:

- “Yo creo que la variable externa más fuerte fue hace un año la crisis.”
- “Bueno, primero que nada las crisis no, cuando hay crisis las inversiones se frenan porque normalmente cuando hay crisis te esperas a que las cosas pasen no.”
- “... bueno la crisis del año pasado que nos pegó durísimo a todos.”

Asimismo tres empresas opinaron que los problemas de riesgo político les habían impactado a sus operaciones:

- “Aparte de precios, bueno por ejemplo el caso de Venezuela que tiene problemas ahora con sus cuestiones políticas.”

- “Negativamente hablando pues, la cuestión por ejemplo de Venezuela, nosotros cerramos operaciones hace dos años por la cuestión política, tuvimos algún problema ahí con la cuestión de los pagos.”
- “Muy importante es la situación política de los países donde nosotros queremos ir. Recientemente veíamos el tema de Honduras donde tuvimos problemas allí de medio golpe de estado, medio no, medio que se iba uno, regresaba etc., etc. y eso a nosotros nos impidió ir a hacer una labor que teníamos que hacer en Honduras.”

El impacto de los tipos de cambio fue referido por cinco empresas:

- “Es una variable el dólar y la situación mundial económica.”
- “Principalmente las devaluaciones verdad.”
- “... pero pues el tipo de cambio básicamente es lo que más nos ha influido porque además todos los productos que tenemos que comprar están en dólares.”
- “Pues yo creo que también a veces consideras el tipo de cambio. Sabemos que si le vendimos a Europa en situación cuando el euro está más fuerte, pues para ellos es más atractivo porque nosotros les estamos vendiendo en dólares, entonces para ellos les resultan más competitivos nuestros precios. A veces cuando el tipo de cambio se desajusta y es más fuerte el dólar, pues no les conviene.”
- “... la cuestión por ejemplo de Venezuela, nosotros cerramos operaciones hace dos años por la cuestión política, tuvimos algún problema ahí con la cuestión de los pagos, directamente por cuestiones de que el gobierno venezolano restringió la compra de dólares a las empresas locales para poder a su vez efectuar el pago al exterior, entonces esto pues obviamente nos impidió seguir comercializando algunos productos.”

Como consecuencia de lo anterior, el incremento en el precio de las materias primas fue comentado por tres empresas como una variable externa importante:

- “... el precio del café se fue al cielo, la gente no tenía dinero mundialmente, no había flujos, no había dinero, se frenaron muchísimas cosas.”
- “Bueno desde luego por ejemplo el precio de las materias primas, no sé si a eso te refieras, esto nos afectó muy duro.”
- “Qué ha pasado con los movimientos internacionales, es algo que me pega y que antes no lo sufríamos era el precio de la materia prima.”

Los mercados globales fueron mencionados en forma concreta por dos empresas:

- “Bueno la globalización es uno de los principales factores.”
- “Bueno, muchísimas, porque hoy me doy cuenta que el mercado en el que participamos, definitivamente es un mercado muy global.”

La competencia de China y sus productos de bajo precio fue comentada por dos empresas:

- “Pues uno es el mercado chino. Nos ha pegado por los precios que abrieron los chinos.”
- “Bueno pues a todas las empresas les afectó el boom de China.”

Conceptos adicionales mencionados por parte de alguno de los entrevistados se refieren a la preocupación de la seguridad en la inversión, la ayuda que han representado los tratados de libre comercio, el alto nivel de competencia que se observa a nivel mundial, la importancia de observar los tiempos de entrega y la certificación ante los clientes, los proyectos suspendidos por los eventos políticos acontecidos en Honduras, el efecto del sismo en Haití y el comportamiento económico del sector en que se desarrollan.

Es relevante comentar cómo los factores mencionados de crisis económica, competencia con otros países (en este caso, por ejemplo China), seguridad de la

inversión, tratados comerciales, tiempos de entrega, certificación de operaciones y efectos de catástrofes naturales (como el sismo de 1985 en México) no están contemplados de forma explícita por el modelo DASRI propuesto.

5.4.6. PAPEL DE LA COMPETENCIA EN LA SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META INTERNACIONALES

Dos empresas mostraron poca preocupación por los competidores debido a la diferenciación de sus productos:

- “Pues realmente no consideramos mucho la competencia local en los mercados internacionales, porque nuestro producto es diferenciado.”
- “Si bien nosotros determinamos previo estudio de mercado, cuáles son los competidores con los que vamos a estar, no es algo realmente que nos ocupe mucho, por el tema que nuestros productos, número uno, son alto valor, adicional a esto, la calidad de nuestros productos avala ese costo.”

Seis empresas en cambio, sí reconocieron la importancia de la competencia:

- “Yo creo que es un factor muy importante.” (en concreto dos de los entrevistados verbalizaron así esta idea)
- “Muy fuerte. Es muy difícil andar en ese ambiente porque hay empresas de todas las nacionalidades con un potencial y una capacidad humana impresionante, es muy difícil, es mucha competencia.”
- “Un papel muy importante, porque eso precisamente determina en muchas ocasiones si vas a tener éxito al introducir tus productos, o un éxito total, o un éxito parcial, porque tienes que ver quiénes son tus competidores, qué tan fuertes son, qué tecnología tienen, qué tan grande es el espectro que tienen ellos de influencia con toda la gente o con todos tus posibles clientes.”

- “Es básica, tenemos que competir contra todos.”
- “Desde luego juega un papel preponderante.”

Una empresa reconoció que no tiene una clara idea de en dónde actúa la competencia:

- “Te soy honesto, muchas veces no nos enteramos de quién o en dónde está entrando nuestra competencia.”

La necesidad de competir con precio y calidad fue mencionada por cuatro empresas:

- “Para seleccionar mercados, nos vamos a donde se requiera más calidad que los asiáticos pueden dar.”
- “... si no tiene una calidad, pues obviamente que la competencia nos va a comer tanto en precio y oportunidad, entonces eso conlleva a que tenemos que estar invirtiendo en equipos, equipos de alta tecnología, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, es decir inversiones fuertes que sabemos que a futuro van a reeditar, pero juega dentro de la competencia.”
- “... entonces tenemos que buscar que nuestro producto tenga o mejor calidad y mejor precio y eso es lo que todo el mundo está buscando ahorita, bajan precios, o sea que el precio sea el más barato, pero con la mejor calidad, entonces tiene uno que cumplir a fuerza con la calidad, se tiene uno que certificar para tener competencia internacional, porque casi todo mundo del exterior le pide que esté uno certificado, un ISO o cualquier certificación, para asegurar que la calidad que estamos suministrando es la correcta.”
- “Y la competencia querámoslo o no, se da en dos sentidos específicamente, en calidad, que es lo que debería ser determinante, y en precio. Encontramos que en muchas ocasiones el que no tiene muy buena calidad, éste pues se defiende con precio y eso a nosotros sí nos llega a dañar porque nosotros sí competimos con calidad.”

Adicionalmente, menciones expresadas por algunos de los entrevistados, citaron a India, China, Japón, Alemania, Brasil y Colombia como países competidores, la importancia de competir con una certificación ISO, el uso adecuado de la logística y los canales de distribución, ya no competir sólo con bajo costo de mano de obra, la necesidad de invertir en equipos de vanguardia tecnológica para poder competir, así como la necesidad de innovar y desarrollar alianzas estratégicas con empresas de otros países.

La realización de las entrevistas nos ha permitido constatar que el modelo DAS propuesto, en términos generales contempla las consideraciones de competencia recopiladas durante el análisis exploratorio.

5.4.7. ERRORES Y ACIERTOS OBSERVADOS POR LAS EMPRESAS AL SELECCIONAR MERCADOS META INTERNACIONALES

Las respuestas de los entrevistados en cuanto a errores fueron concretamente:

- “... yo creo que uno de los principales errores, puede ser de repente no considerar todos los gastos de operación.”
- “Alguno de los errores es la forma de cotizar. Actualmente las empresas están solicitando ya todo el análisis de costos de las partes considerando todo lo que representa la manufactura de la parte. Eso tuvimos errores al inicio de hacer esto porque nosotros no cotizábamos de esa forma, lo hemos ido implementando, ya estamos trabajando de esa forma, haciendo los análisis de costo ya tal cual se requieren en la manufactura.”
- “... a veces hemos seleccionado mal a los representantes que las cosas no han funcionado como hubiésemos querido.”
- “... al principio nos vamos con el precio que ellos están buscando y después nos damos cuenta que ya el costo de producción nos quedamos muy abajo,

entonces ya no podemos respetarles conforme va pasando el tiempo el precio que les habíamos dado.”

- “... tienes que preparar el mercado antes de lanzar el producto. Nosotros lanzamos el producto antes de que el mercado estuviera listo.”
- “... se nos olvidó el principio que era registrar la marca.”
- “... bueno pues hemos tenido pérdidas económicas derivado de la cuestión riesgo país, que esto nos ha implicado, creo que han sido de nuestros mayores errores.”

Otros conceptos que fueron mencionados de forma aislada por algunos entrevistados se refirieron a la mala selección de representantes, no evaluar adecuadamente el riesgo político en base a recomendación de aseguradoras, no prever el alza del precio de las materias primas ligadas a sus productos, no haber dedicado tiempo a crear cierta enseñanza al mercado y considerar todos los fracasos como un proceso de aprendizaje.

En cuanto a aciertos las menciones fueron:

- “... que ya podemos competir contra otros países en el caso de costos. En el caso de procesos, hacemos muchas mejoras a los procesos, entonces con eso podemos estar compitiendo con otros mercados.”
- “... ha sido tener un distribuidor, no es un distribuidor, es un departamento de ventas en los Estados Unidos y almacenes, que nos permiten distribuir en los Estados Unidos.”
- “... pues a lo mejor lo que ha ocurrido con los aciertos es una buena selección, una buena planeación de realmente el producto, a qué nichos de mercado está guiado, identificar bien el nicho de mercado.”
- “... uno de los grandes aciertos que hemos tenido al estar exportando, es que nos ha permitido crecer en cuestión de calidad y de presencia en el mercado, o sea, al saber que nuestra empresa está exportando, muchas empresas tienen

la confianza de que nosotros podemos surtirles la pieza en tiempo y calidad que ellos requieren no.”

- “Los aciertos han sido precisamente que hemos tenido oportunidad de hacer estudios preliminares para determinar la necesidad real en el mercado que queremos entrar, qué competidores hay y con eso precisamente empezar a hacer todas las estrategias para poder entrar a ese mercado.”
- “Yo creo que han sido aciertos no tanto errores. ¿Por qué?. Porque hemos logrado penetrar mercados que no teníamos, entonces al buscar nuevas alternativas han sido aciertos. ¿Por qué?. Porque hemos obtenido reconocimiento de nuestro producto y un precio competitivo.”
- “... ha sido la presencia del producto en nuestras exposiciones. Creo que es un escaparate muy bueno para el producto mexicano. Es muy buena la página web, es muy bueno platicarlo, es muy buena la folletería, es muy bueno todo, pero no hay como estar en el lugar.”
- “Uno de nuestros aciertos, es mantener la calidad de los productos.”

Conceptos adicionales mencionados por algunos entrevistados fueron haber podido aprovechar el momento de oportunidad, aprovechar los tratados de libre comercio especialmente con Canadá, haber podido tropicalizar/adaptar su producto, lograr reconocimiento del producto y precio competitivo, penetrar nuevos mercados y mejorar los procesos de producción.

Esta cuestión de errores y aciertos nos ha permitido ahondar en muchos elementos que intervienen en el proceso de internacionalización de las empresas. Algunas ideas nuevas que hemos aprendido han sido las relativas a la importancia de los gastos de operación, la forma de cotizar, una mala selección de representantes, no preparar bien al mercado antes de entrar y, en la parte positiva, lo relevante de crecer con calidad y realizar estudios preliminares.

5.4.8. TENDENCIAS QUE SE VISLUMBRAN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las principales tendencias vislumbradas que se desprenden de las empresas entrevistadas, se refieren a seguir creciendo, poner plantas en el exterior, modernizarse para ser más competitivo, continuar con el mercado de EE.UU. pero abriendo nuevos mercados, enfrentarse a una mayor competencia global y crecer por medio de distribuidores y con un modelo de negocios de proveeduría a grandes empresas globales.

Las opiniones de los entrevistados en respuesta a cómo perciben o visualizan la internacionalización de sus operaciones fueron:

- “Yo siento que la tendencia es que la competencia se va a hacer más grande y que a nosotros nos obligan a ser más grandes.”
- “Pensamos en este año incrementar 20% la capacidad de producción con esa oficina que tenemos en Arizona. Entonces sí es muy amplio el mercado que podemos ocupar.”
- “Nosotros tenemos en México, me refiero equipos viejos e ineficientes y aunque nuestra mano es muy económica, a veces nuestros precios son más altos, entonces las empresas mexicanas tenemos que modernizarnos para ser competitivos.”
- “Yo siento que mi mercado definitivamente está en el extranjero y con exportar directo, es a través de terceros no, de proveedurías.”
- “Yo quisiera hacer algo con Suramérica y algo con China, como que sí quisiera porque pues para allá están las economías, para allá está enfocado el movimiento, pero los próximos cinco años, diez años, yo todavía me veo con Estados Unidos.”
- “En estos momentos creo que se va a mejorar muchísimo la situación de las empresas americanas y mexicanas y de América del Sur, porque hemos desarrollado el corredor más fuerte digo gracias a Dios no estamos en esas condiciones, pero va a ser una competencia muy difícil porque el sur, América

del Sur, tiene gente muy capaz y muy buena, pero pues ya está más fácil, más cerca, más englobado la competencia.”

- “Las tendencias que estamos viendo es que ya necesitamos ser una empresa ya global, ya no regional, entonces tenemos la estrategia de ya ir a poner plantas en el extranjero, al día de hoy solamente tenemos plantas en México y eso es lo que vamos a estar trabajando. Precisamente poner plantas en otras partes del mundo.”
- “Pues lo que queremos es seguir creciendo, o sea, hemos seguido asistiendo a ferias mostrando nuestros productos y poder contactar a nuevos clientes, entonces la intención es crecer y con mercados que seamos competitivos.”
- “Pues básicamente estamos apoyándonos con nuestros distribuidores actuales, que son quienes realmente están ahí y todo el tiempo están en el mercado, conocen su territorio, los jugadores de su territorio y nuestra estrategia es apoyarlos, o sea, ver cuáles son sus necesidades para crecer ellos como distribuidores para que le den el impulso a nuestra marca y tenemos proyecciones de crecimiento bastante exigentes.”
- “Yo creo que es un camino que vamos a tener que recorrer y no necesariamente porque sea nuestro afán y nuestro sueño máspreciado, sino porque el propio mercado y la globalización así lo piden. Yo no descarto y lo hemos platicado, la posibilidad de que pronto pongamos instalaciones nuestras en otro país.”
- “... vislumbramos una tendencia de alza con apertura de nuevos mercados, que esto pues obviamente nos va dando mayor posicionamiento.”

5.5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez realizado el análisis de las respuestas de las empresas entrevistadas, presentaremos en este apartado la interpretación de los resultados y su contraste contra las hipótesis de trabajo propuestas, con objeto de poder generar unas hipótesis

más completas y potentes, así como una primera impresión sobre la opinión de la empresa mexicana respecto a los procesos de internacionalización.

En un mundo cada vez más globalizado, más competitivo y con problemáticas cada vez más complejas, identificar cómo actúan las empresas mexicanas al seleccionar sus mercados meta internacionales, las motivaciones que fundamentan sus decisiones y la visión en cuanto a las tendencias que se vislumbran a largo plazo, permite reconocer si los patrones observados se apegan a lo citado en la literatura formal y si el modelo propuesto en esta investigación, puede servir para explicar el comportamiento de las organizaciones mexicanas en el mercado internacional. Como señalamos en el capítulo siguiente, nuestra pretensión es que futuros investigadores acometan la investigación descriptiva que complemente este trabajo de investigación.

Comenzaremos citando las hipótesis de trabajo propuestas en esta investigación y acto seguido, las contrastaremos contra los conceptos detectados en las respuestas de los entrevistados.

H1 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran a los países atractivos como mercados meta potenciales.

Las respuestas a las preguntas 1, 3, 4, 6 y 7 nos reflejan que las empresas identifican principalmente crecimiento como un elemento distintivo de los mercados atractivos, seguido de la rentabilidad, un bajo riesgo político del país, negocios constantes y no esporádicos y desplazamiento de mayor volumen de producción. Ven al mercado de EE.UU. como un gran mercado potencial, seguido de Sudamérica, Europa y Canadá. Sí que parece por tanto que las empresas entrevistadas consideran que deben dirigir sus negocios a mercados meta que sean países atractivos.

H2 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran las regiones económicas como un criterio en su selección de mercados meta potenciales.

A pesar de que el mercado meta actual y potencial más frecuentemente mencionado en las respuestas de las empresas a las preguntas 1, 3, 4, 6 y 7 es el mercado de EE.UU., los conceptos identificados no reflejan un proceso de planificación o bien un estudio de alternativas que defina regiones con sus ventajas y desventajas, sino más bien son situaciones coyunturales que han dado como resultado este hecho. Tal es el caso de tener un contacto en el país de destino, los tratados, la logística y los

momentos de oportunidad que se van detectando. Sin embargo sí nos gustaría señalar que al final todos estos elementos mencionados han dado como resultado una regionalización de facto que si bien no es producto de planificación, sí es producto de las diversas circunstancias que afectan a las empresas mexicanas.

H3 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, basan su selección de mercados meta potenciales en criterios previamente definidos.

En base al análisis de las respuestas a las preguntas 2 a 7, se puede apreciar que las empresas entrevistadas sí han considerado criterios de selección de mercados claramente identificables como son los conceptos de detección de demanda, calidad, crecimiento, precios, riesgo político, proveeduría, logística, seguridad de la inversión, contacto en el país, rentabilidad y negocio constante entre otros. Estos elementos han ido orientando sus operaciones hacia el mercado de EE.UU. principalmente.

H4 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, clasifican sus criterios de selección de mercados meta potenciales en grupos, a los cuales asignan un peso específico para evaluar su decisión final.

Considerando las respuestas a las preguntas 2, 3 y 6, no se reconoce un patrón de agrupación de criterios, sino más bien criterios claramente definidos pero aislados que, de acuerdo a las circunstancias y sectores de negocio que van determinando la selección de los mercados meta internacionales (como los ya comentados detección de la demanda, logística, momento de oportunidad, riesgo político, precios, proveeduría, seguridad de la inversión e infraestructura del país entre otros) sirven para evaluar la decisión final de en qué mercado competir.

H5 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, califican cada uno de los criterios de selección de mercados meta potenciales definidos en cada grupo con un peso específico para evaluar su decisión final.

Tomando en consideración las mismas preguntas del punto anterior y los conceptos citados, no se observa ninguna evidencia de ponderación de criterios para evaluar una decisión final de en qué mercado se debe o es conveniente competir.

H6 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, califican de manera objetiva cada uno de los mercados meta potenciales para evaluar su decisión final.

Las mismas consideraciones de la hipótesis 5 aplican para esta hipótesis. No tenemos pistas sobre esta cuestión tras la realización de las entrevistas.

H7 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, jerarquizan los mercados meta potenciales en base a la calificación objetiva que realizan de los mismos.

Una vez más, las mismas consideraciones de la hipótesis 5 aplican para esta hipótesis. No hemos encontrado argumentos suficientes para dar por válida la hipótesis, ya que probablemente hay mucho de intuición y no tanto de racionalización a la hora de escoger mercados.

H8 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, planifican las secuencias de entrada a los mercados meta potenciales considerando el corto, medio y largo plazo.

Tomando en consideración las respuestas a las preguntas 3 y 6, las principales incidencias observadas se refieren a los conceptos de precios, rentabilidad, detección de demanda, contratos, mercado potencial, logística, EE.UU. y volumen entre otros, no existiendo evidencia de un proceso de planificación de corto, medio o largo plazo, sino más bien una búsqueda de oportunidades de corto plazo.

En conclusión no tenemos justificación suficiente para dar por válida la hipótesis. Intuimos que la lógica de la decisión no acontece en cada una de sus fases.

H9 - Con base a los resultados del análisis interno de fuerzas y debilidades, las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, evalúan las alternativas de selección planteadas y ponderan los pros y los contras de cada opción, para en su caso replantear alternativas y/o reunir mayor información para tomar una decisión sólida de qué mercados meta internacionales le son más favorables.

Al considerar las respuestas a las preguntas 3, 4 y 6, los conceptos con mayor incidencia identificados se refieren a precios, EE.UU., crisis económica mundial, riesgo político, rentabilidad, tipos de cambio, detección de demanda, mercado constante y logística entre otros, no reconociéndose conceptos claros de evaluación de alternativas o planes alternativos en base a la situación de la empresa.

En conclusión, no podemos dar por válida la hipótesis a la luz de la información recabada de los entrevistados, sin embargo, el capítulo 3 de decisiones intuitivas seguramente puede dar luz a cómo es realmente el proceso.

H10 - Las empresas que desean internacionalizar sus operaciones, una vez tomada la decisión de la mejor opción para entrar y operar en los mercados meta internacionales, proceden a plantear los objetivos y estrategias de negocio conducentes.

En base al análisis de las respuestas a las preguntas 2, 3, 4, 5 y 7, los conceptos de mayor incidencia reconocidos se refieren a detección de demanda, calidad, crecimiento, precios, riesgo político, proveeduría, logística, seguridad de la inversión, contacto en el país, rentabilidad y negocio constante entre otros, como elementos que han ido orientando sus operaciones hacia el mercado de EE.UU. principalmente, pero no se identifican objetivos y estrategias claramente definidos que perfilen el desarrollo de las empresas en el largo plazo dentro de los mercados internacionales.

En cuanto a la hipótesis de trabajo general de este trabajo de investigación:

H0 - La empresa mexicana no sigue un proceso formal y sistemático para seleccionar los mercados meta y guía sus acciones en base a oportunidades que la región de América del Norte presenta.

El cuadro 5.11 resume las conclusiones de aceptación o rechazo de las hipótesis de trabajo planteadas en esta investigación y el mismo sirve de base para poder concluir que la hipótesis general del trabajo se acepta en virtud de que las empresas mexicanas entrevistadas por lo general no observan un proceso general de planificación para seleccionar sus mercados meta internacionales, tomando decisiones a este respecto más en base a oportunidades y visión de corto plazo. Esta conclusión parece indicar que la decisión de selección de mercados meta tiene un alto componente de intuición, tal y como quedaba patente en el modelo DASRI.

	Hipótesis	Mencionado por las empresas entrevistadas	No explicitado por las empresas entrevistadas
01	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran a los países atractivos como mercados meta potenciales.		
02	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, consideran las regiones económicas como un criterio en su selección de mercados meta potenciales.		
03	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, basan su selección de mercados meta potenciales en criterios previamente definidos.		
04	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, clasifican sus criterios de selección de mercados meta potenciales en grupos, a los cuales asignan un peso específico para evaluar su decisión final.		
05	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, califican cada uno de los criterios de selección de mercados meta potenciales definidos en cada grupo con un peso específico para evaluar su decisión final.		
06	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, califican de manera objetiva cada uno de los mercados meta potenciales para evaluar su decisión final.		
07	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, jerarquizan los mercados meta potenciales en base a la calificación objetiva que realizan de los mismos.		
08	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, planifican las secuencias de entrada a los mercados meta potenciales considerando el corto, medio y largo plazo.		
09	Con base a los resultados del análisis interno de fuerzas y debilidades, las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, evalúan las alternativas de selección planteadas y ponderan los pros y los contras de cada opción, para en su caso replantear alternativas y/o reunir mayor información para tomar una decisión sólida de que mercados meta internacionales le son más favorables.		
10	Las empresas mexicanas que desean internacionalizar sus operaciones, una vez tomada la decisión de la mejor opción para entrar y operar en los mercados meta internacionales, proceden a plantear los objetivos y estrategias de negocio conducentes.		
0	La empresa mexicana no sigue un proceso formal y sistemático para seleccionar los mercados meta y guía sus acciones en base a oportunidades que la región de América del Norte le presenta.		

Cuadro 5.3. – Resumen de aceptación o rechazo a las hipótesis de trabajo (e hipótesis general) formuladas en la investigación. Elaboración propia.

Se observa que las circunstancias mundiales, regionales y de negocios, han provocado que las empresas mexicanas puedan ser clasificadas más bien como empresas regionales muy enfocadas al mercado de EE.UU. que como empresas que deciden los mercados meta a los que acudir en base a un proceso lógico y planificado.

Aun cuando el propósito del presente estudio exploratorio no puede ser la aceptación o el rechazo de las hipótesis, las respuestas obtenidas nos han permitido ver la presencia de algunas cuestiones mientras otras no han sido mencionadas por ninguno de los directivos entrevistados.

Ahora bien, hay algunos hallazgos interesantes a señalar antes de finalizar este apartado:

1. Varias empresas entrevistadas han ido adquiriendo gradualmente experiencia internacional y poco a poco van logrando una especialización que les hace ser competitivas en base a calidad y no en base a precio.
2. El proceso de ligarse a grandes corporaciones o empresas transnacionales sobre la base de proveedurías, ha hecho que muchas empresas entrevistadas vayan modificando su visión regional y vislumbrando un desarrollo más global con el reconocimiento de nuevos mercados meta.
3. Algunas empresas son cada vez más conscientes de lo que significa la logística como ventaja competitiva, lo que les puede permitir una mayor especialización y posicionamiento en el mercado.
4. Diferentes empresas han vivido en carne propia los efectos del riesgo político y esta experiencia puede servirles para ser más selectivas en sus decisiones de mercados meta, con la consiguiente disminución de riesgo en sus operaciones de largo plazo en los mercados internacionales.

5.6. CONCLUSIONES

La decisión de realizar una investigación exploratoria basada en entrevistas personales en profundidad, está basada en el interés de ahondar en el conocimiento de motivaciones y elementos relacionados con la toma de decisiones por parte de las empresas mexicanas en la selección de sus mercados meta internacionales, la problemática a que se enfrentan para tomar esta decisión, los factores o criterios que toman en consideración, las variables externas que les afectan y la visión de largo plazo que estas empresas tienen de los mercados internacionales.

En específico se entrevistó a 15 directivos de empresas mexicanas internacionales directamente relacionados con las operaciones internacionales de su organización, ya que a nuestro juicio estas personas son clave en las decisiones de la internacionalización de las operaciones de sus empresas; como luego ellos mismos han señalado en las entrevistas.

Una vez expuestos los objetivos del análisis exploratorio y la metodología a seguir, detallado el perfil de la muestra y el guión de la entrevista, se procedió a realizar el análisis de las respuestas de las entrevistas y a interpretar los resultados mediante la identificación de conceptos comunes.

Derivado del proceso antes citado, las conclusiones más relevantes del análisis exploratorio son, a nuestro juicio, y siempre referidas a lo dicho por parte de los entrevistados, las siguientes:

1. El Modelo DAS presentado para analizar la selección de los mercados meta internacionales aparentemente no refleja de forma fiel este proceso de selección que observan las empresas mexicanas entrevistadas, lo que nos lleva a opinar que el Modelo DASRI propuesto puede ser una respuesta para explicar el proceso de selección de mercados meta internacionales por parte de las empresas mexicanas. No existe, por tanto, un reto de descubrir nuevas variables que quizá entran en consideración, sino que entendemos que hay un reto de estudiar mejor cómo acontecen los procesos de decisión en las empresas, qué peso tiene la intuición y cuál la razón, y de esa forma será más fácil anticipar el comportamiento de una empresa, o entender el ya realizado.

2. Se observa que varias empresas entrevistadas incursionan en el mercado internacional principalmente debido a que el mercado mexicano es reducido y buscan crecimiento en base a exportaciones y a ligarse a grandes empresas mediante el esquema de proveedurías, aunque existe gran variedad de motivaciones para incursionar en el mercado internacional.
3. Relacionado con la primera conclusión, podemos decir que, de manera consistente no se pudo observar un proceso formal de planificación de largo plazo en donde las empresas fundamenten sus acciones en base a un plan maestro, sino que basan sus movimientos en base a la detección de oportunidades de corto plazo. Lo reducido del mercado mexicano impulsa a muchas empresas a la búsqueda de estas oportunidades. Muchas decisiones aparentan ser intuitivas y presionadas por ambientes de crisis y la necesidad de tiempos de reacción breves.
4. Debido a la proximidad, a circunstancias coyunturales y a momentos de oportunidad, muchas empresas entrevistadas han orientado sus operaciones principalmente al mercado de EE.UU., ya que reconocen en él diversos aspectos que aprecian, como son volumen, seguridad, negocio constante y bajo riesgo-país entre otros.
5. A pesar de ser el mercado de los EE.UU. una opción vigente y preferente en el corto y medio plazo para algunas empresas, a largo plazo se visualizan nuevas oportunidades en los mercados de Sudamérica y Europa principalmente.
6. Varias empresas entrevistadas, al estar compitiendo con empresas de mayor tamaño, experiencia y eficiencia, han ido logrando progresos significativos en su visión de largo plazo y visualizan la calidad, la diferenciación, el riesgo país y los negocios constantes como elementos básicos de competencia en los mercados internacionales.
7. Se observó multiplicidad de opiniones tanto en cuanto a la competencia como en cuanto a las tendencias que se visualizan respecto a la internacionalización de las empresas.

8. Existe preocupación entre algunas empresas respecto a la seguridad de la inversión y a la constancia de las operaciones que puedan tener en el mercado global.
9. La experiencia de internacionalización ha permitido a varias empresas entrevistadas entender la importancia de la certificación de operaciones (ISO) y la necesidad de invertir en equipo de vanguardia tecnológica.
10. No saber cotizar y planificar los gastos de operación ha ocasionado problemas a algunas empresas que han entendido la importancia de este aspecto para no centrar su competencia en base a precios sino en base a calidad.
11. Contar con representantes en el exterior es considerado como algo relevante para varias empresas ya que representa una oportunidad para poder colocar sus productos en el exterior.

Una vez realizado el análisis exploratorio, resumiremos en el siguiente capítulo todas las conclusiones extraídas del presente trabajo de investigación, tanto de la parte conceptual desarrollada entre los capítulos uno a cuatro, como del trabajo empírico desarrollado en este capítulo.

5.7. BIBLIOGRAFÍA

HAGUE, P., HAGUE, N. y MORGAN, C.A. (2007): *Market Research in Practice - A Guide To The Basics*. Philadelphia, USA: Market Research in Practice.

LÓPEZ, A. (2001): *Investigaciones de Mercado*. México: Compañía Editorial Continental.

PROMÉXICO (2010): *ProMéxico*. Recuperado el 23 de Julio de 2010, de ProMéxico: http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/Inicio/_lang/es#

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, SLP. (2010): *Secretaría de Desarrollo Económico, SLP*. Recuperado el 23 de Julio de 2010, de SEDECO, SLP: <http://www.sdeslp.gob.mx/>

SPIGGLE, S. (1994): "Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research". *Journal of Consumer Research*. December, Volume 21, Number 3, pp 491-503.

YIN, R. K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, SAGE Publications Inc.

III. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Contenido:

1. INTRODUCCIÓN
2. CONCLUSIONES
3. CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
5. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de realizar este trabajo de investigación ha sido el de analizar la forma y actuación de las empresas mexicanas internacionales en el momento en que tienen que seleccionar los mercados en donde deciden operar y competir. Con tal motivo se ha revisado la literatura para identificar conceptos y el contexto dentro del cual estas decisiones se llevan a cabo, y se han presentado los resultados del análisis exploratorio realizado a un grupo de empresas mexicanas cuyo perfil encuadra dentro de los criterios que se han considerado relevantes.

Después de haber realizado una amplia revisión de los diferentes enfoques que varios autores han expresado en relación a la globalización y regionalización, así como las prácticas de estrategias de mercadotecnia internacional que han ido aplicando las empresas en los mercados internacionales, esta investigación propuso un modelo de selección de mercados meta internacionales denominado “Modelo DASRI”.

Como hemos podido observar con los diferentes enfoques citados, la problemática de los mercados internacionales es compleja y demanda de los actores que en ellos participan claridad de enfoque, visión de largo plazo, planeación cuidadosa y definición de criterios de operación y selección de mercados meta internacionales.

En este sentido, y reconociendo la complejidad de las decisiones involucradas en la internacionalización de operaciones de las empresas mexicanas, hemos incluido un capítulo denominado “Decisiones Intuitivas”, debido a que creemos que muchas decisiones asumidas por estas organizaciones caen dentro del campo de lo intuitivo.

Este capítulo presenta las conclusiones más importantes de la tesis doctoral y hemos separado las mismas en dos grupos. Por un lado, aquéllas que nacen del marco teórico y, por otro, las que se refieren a las evidencias obtenidas en el análisis exploratorio. Asimismo, este capítulo incluye una descripción de las limitaciones del presente trabajo, así como una serie de propuestas de posibles líneas futuras de investigación. Como el resto de capítulos, cerramos con la reseña completa de autores y obras mencionadas a lo largo de estas páginas.

2. CONCLUSIONES

Antes de comentar las conclusiones de este trabajo, nos parece importante recordar los objetivos que se plantearon al inicio de esta investigación (cuadro III.1) así como los objetivos del análisis exploratorio revisado en el capítulo 5 (cuadro III.2), para así poder deducir si los mismos han sido alcanzados.

Objetivos de la Tesis “Determinantes en la selección del mercado meta por parte de las empresas mexicanas: razón e intuición”	
Objetivos Principales	
Objetivo 1	Elaborar un modelo de actuación para las empresas en su reto de la internacionalización en un mercado globalizado.
Objetivo 2	Conocer las estrategias que las empresas mexicanas emplean en la internacionalización de sus operaciones y en específico en la selección del mercado meta internacional, así como ver hasta qué punto siguen el modelo elaborado.
Objetivos Específicos	
Objetivo 1	Revisar el marco teórico de lo que implica la globalización de los mercados, la regionalización de los mismos, el ámbito de referencia de las economías emergentes y los conceptos clave de competitividad y riesgo político, que son utilizados al momento de realizar un proceso de selección de mercados meta internacionales.
Objetivo 2	Analizar el proceso formal de internacionalización de operaciones y en específico la selección de mercados meta internacionales desde el punto de vista de varios autores, a efecto de poder encuadrar el tema específico objeto de este estudio y así poder contrastar la actuación de las empresas mexicanas.
Objetivo 3	Proponer un modelo de internacionalización de operaciones y en específico de la selección de mercados meta internacionales, a efecto de poder contrastar la investigación empírica y determinar hallazgos, tendencias y prácticas comerciales de las empresas mexicanas internacionales.
Objetivo 4	Revisar la implementación del NAFTA y su impacto en los sectores económicos de México a partir de 1994.
Objetivo 5	Revisar la literatura académica relacionada con la importancia de la intuición en la toma de decisiones empresariales
Objetivo 6	Estudiar el comportamiento de internacionalización de las empresas mexicanas y contrastar su actuación en relación con el marco teórico propuesto.

Cuadro III.1. Objetivos de la Tesis Doctoral. Elaboración Propia.

Objetivos del Análisis Exploratorio

Objetivo genérico

Explorar cómo seleccionan los mercados meta internacionales las empresas mexicanas; en base a qué consideran un país atractivo; cómo evalúan las diferentes opciones; qué criterios de selección tienen en cuenta; y qué otras consideraciones tienen presentes para poder decidir en qué mercados internacionales actuarán.

Objetivos específicos

- | | |
|-------------------|--|
| Objetivo 1 | Conocer las motivaciones que guían a las empresas mexicanas entrevistadas en la selección de sus mercados meta internacionales. |
| Objetivo 2 | Conocer el proceso de toma de decisiones que observan las empresas mexicanas escogidas al seleccionar sus mercados meta internacionales, considerando el posible grado de intuición presente en esas decisiones. |
| Objetivo 3 | Analizar las prácticas de mercadotecnia internacional que observan las empresas internacionales mexicanas elegidas en la selección de sus mercados meta. |
| Objetivo 4 | Explorar el grado de conocimiento de las empresas internacionales mexicanas seleccionadas relativo a las tendencias de globalización y regionalización. |
| Objetivo 5 | Explorar la visión estratégica de largo plazo de las empresas internacionales mexicanas entrevistadas. |

Cuadro III.2. Objetivos del Análisis Exploratorio. Elaboración Propia.

2.1. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL MARCO TEÓRICO

Como hemos podido constatar a lo largo de la exposición del marco conceptual de este trabajo, son muchos y muy variados los enfoques de diferentes autores en relación al tema de las estrategias de mercadotecnia internacional y, en específico, a la selección de mercados meta internacionales. Los negocios internacionales son costosos y errores en la definición estratégica de los mismos hacen que muchas empresas desaparezcan en el corto, medio y largo plazo. Elegir en dónde competir implica, como hemos visto, una serie de consideraciones que hacen de este proceso un aspecto estratégico de largo plazo para cualquier organización.

Dentro de un ambiente de globalización, este estudio ha tratado de examinar cómo las organizaciones han ido definiendo sus estrategias de negocio internacional y en específico, hemos decidido examinar la forma en que las empresas mexicanas han decidido competir.

En primer lugar enumeramos las conclusiones derivadas de la revisión teórica de los aspectos relacionados con las estrategias de mercadotecnia internacional y en específico de la selección de mercados meta internacional, para a continuación explicar cada una de ellas.

Conclusiones del Marco Teórico (1)

- | | |
|-----------------------|--|
| 1^a | Los negocios internacionales observan un conjunto de conceptos clave cuyo desconocimiento eleva el riesgo de operación de una empresa internacional y reduce las posibilidades de éxito en el largo plazo. |
| 2^a | Globalizar implica adoptar un enfoque, una actitud y una disposición a realizar negocios internacionales de una manera muy clara pero con variantes como son la regionalización, la estandarización o la adaptación de productos. |
| 3^a | Globalizar o regionalizar, estandarizar o adecuar productos, invertir hasta en qué monto y principalmente en dónde, producir en qué volúmenes, en dónde y empleando qué tecnología, son algunos interrogantes que deben resolver las empresas internacionales. |
| 4^a | Conocer la clasificación de países de acuerdo a conceptos clave de competitividad y riesgo político y estar al tanto de los flujos de Inversión Extranjera Directa (IED), son aspectos fundamentales a considerar en el proceso de selección de mercados meta internacionales. |
| 5^a | La IED está influida por la competitividad de los países y por el riesgo implícito en que se incurre al decidir ingresar a un mercado. |
| 6^a | Los gerentes de las empresas internacionales deben estar al día en cuanto a los factores que influyen en los mercados meta actuales y potenciales. |
| 7^a | Las empresas necesitan entender las necesidades de las personas en ambientes dinámicos y no necesariamente similares, en donde los aspectos de negocio se ven afectados por la legislación local, los hechos sociales y las tendencias globales y regionales. |
| 8^a | Los mercados emergentes vienen a complementar las tendencias de globalización y regionalización que obligan a las empresas a adecuar sus estrategias de mercadotecnia internacional. |
| 9^a | El riesgo siempre presente en los negocios internacionales, ahora se ve con una perspectiva más amplia al considerarse el riesgo político. |
| 10^a | El proceso de la globalización es un antecedente básico a considerar en la definición de estrategias de mercadotecnia y en especial en la selección de los mercados meta internacionales. |
| 11^a | La selección de mercados no es un proceso fácil, enfrenta a las empresas a definiciones estratégicas y les obliga a un análisis profundo para definir el mejor mercado meta al cual deben enfocar sus esfuerzos. |

Conclusiones del Marco Teórico (2)

- 12^a** Una empresa debe realizar un análisis estratégico de largo plazo al momento de seleccionar los mercados meta internacionales en donde desea operar.
- 13^a** Fruto de toda la investigación bibliográfica se concluye que el Modelo DASRI propuesto en esta investigación podría ser una guía a seguir a la hora de internacionalizarse.
- 14^a** A la hora de seleccionar mercados meta es relevante el concepto de cercanía geográfica. Al ser México y EE.UU. países colindantes, existe una tendencia natural de las empresas mexicanas a realizar transacciones comerciales que tienden a incrementarse de forma paulatina a través del tiempo.
- 15^a** La relación histórica crea inercia en las relaciones comerciales. Los hechos históricos entre ambos países han marcado una relación comercial constante y marcada con una clara dependencia de la economía de México con EE.UU. a lo largo de la historia.
- 16^a** Los movimientos migratorios estimulan las transacciones comerciales. Los movimientos migratorios, fundamentalmente de mexicanos hacia EE.UU., son factores determinantes en muchas relaciones comerciales entre ambos países desde el inicio de su vida independiente.
- 17^a** Los fuertes vínculos sociales de la población estimulan las operaciones comerciales. La población de los estados del norte de México, observan una relación constante con la población de los estados del sur de EE.UU.
- 18^a** El flujo constante de IED impulsa las relaciones comerciales. Los flujos de IED que México ha recibido, han provenido mayoritariamente de EE.UU., situación que ha influido en las prácticas comerciales, la forma de hacer negocio y el destino de muchas exportaciones.
- 19^a** Las crisis económicas recurrentes propician dependencia económica. Los déficits en las finanzas públicas y en el sector externo, han provocado endeudamientos constantes y dependencia económica y financiera de México con EE.UU.
- 20^a** La falta de desarrollo tecnológico crea dependencia. Existe una muy evidente dependencia tecnológica de México hacia EE.UU. que influye y determina muchas decisiones de negocio en el largo plazo.
- 21^a** La Industria Maquiladora influye en el comercio exterior. La Industria Maquiladora influye en la orientación de muchas exportaciones de México.
- 22^a** El papel monopolista del estado impide a las empresas desarrollarse en el sector petrolífero. Por ejemplo, el monopolio de Pemex (Petróleos Mexicanos, empresa paraestatal) ha impedido el desarrollo de empresas mexicanas privadas en este sector tan importante en la economía nacional.
- 23^a** La influencia cultural estimula las relaciones comerciales. En México se empezaron a adoptar de manera creciente muchas costumbres y valores y también en las empresas las prácticas de EE.UU. empezaron a influir en la forma de hacer negocios en México.

Cuadro III.3. Conclusiones derivadas del Marco Teórico de esta Tesis doctoral. Elaboración Propia.

A continuación, vamos a revisar y explicar cada una de estas conclusiones alcanzadas.

1. Los negocios internacionales observan un conjunto de conceptos clave cuyo desconocimiento eleva el riesgo de operación de una empresa internacional y reduce las posibilidades de éxito en el largo plazo.

Conceptos como la globalización, la regionalización, la inversión extranjera directa, las economías emergentes, la competitividad y el riesgo político deben ser entendidos y aplicados adecuadamente por las personas involucradas en la mercadotecnia internacional, con objeto de poder implementar estrategias que aprovechen oportunidades y minimicen los riesgos en mercados muy dinámicos y altamente competidos.

La comunidad mundial de países se ha ido integrando en un mercado global que observa claras tendencias y comportamientos y que involucra una apertura de mente y un entendimiento de cómo se desarrollan los actores económicos. En este sentido, saber interpretar las estrategias internacionales demanda un razonamiento de términos tales como el actuar global o regionalmente, estandarizar o adecuar un producto a un mercado en específico, evaluar qué tan competitivo es un país en relación al resto y cuál es el riesgo político de un país que es percibido por la comunidad mundial.

Ante la diversidad de opciones que tiene a la mano una empresa internacional, comparar se hace indispensable, medir es forzoso y evaluar es inexcusable. Todo lo anterior no puede ser realizado de forma objetiva si quien lo realiza desconoce los conceptos clave de los negocios internacionales.

2. Globalizar implica adoptar un enfoque, una actitud y una disposición a realizar negocios internacionales de una manera muy clara pero con variantes.

Los diferentes autores que hemos citado en esta investigación aportan diferentes enfoques respecto a este tema y hacen énfasis en su importancia para realizar negocios internacionales.

Tal es el caso de Johanson y Wiedersheim (1975) y Levitt (1983), que hablan de los impactos de la tecnología, las economías de escala, la estandarización, la tropicalización y la integración; Ohmae (1985) habla de la regionalización y de

concepto de la triada; Dunning (1994) propone diferentes criterios que determinan los flujos de la IED; Jansen (1995) habla de las transferencias de materiales y activos intangibles como conocimientos, administración y canales de distribución como consecuencia de la IED; Yip et al. (1997) también nos hablan de la globalización y sus efectos en las economías de escala en los mercados de producción; Dicken (1992 y 1998) plantea los efectos de las multinacionales en las economías en donde invierten; Ramarapu et al. (1999) hablan de cómo las empresas deben preparar su ingreso a nuevos mercados; Hill (2001) habla de la alta competitividad de los mercados globales; Mazuri (2001) habla de los orígenes y enfoque de la globalización; Keegan (2002), así como Cateora y Graham (2005), tratan la administración de la mercadotecnia global; Andersen y Herbertsson (2003) propusieron una medida de globalización de los mercados; Rugman y Verbeke (2004 y 2005) tratan la regionalización por medio de su teoría de los costos económicos de transacción; Li (2005) cuestiona las estrategias regionales y globales de empresas de servicio de EE.UU.; y Enright (2005) trata el proceso de regionalización de los clusters en Asia, entre otros.

3. Globalizar o regionalizar, estandarizar o adecuar productos, invertir hasta en qué monto y principalmente en dónde, producir en qué volúmenes, en dónde y empleando qué tecnología, son algunos interrogantes que deben resolver las empresas internacionales.

Operar internacionalmente implica definir previamente estrategias de actuación que van perfilando la forma de hacer negocio de las organizaciones. Abarcar el mayor número de mercados, focalizar la actuación en regiones específicas, exportar o poner plantas en el exterior, producir o comercializar utilizando un tipo de tecnología específica son elecciones previas al proceso de internalización.

Al considerar las diferentes alternativas que supone un mercado global, las empresas deben concretar aspectos estratégicos que determinarán su actuación en el largo plazo, ya que involucran inversiones, costos de operación y esfuerzos de la organización para lograr objetivos puntuales que, de no estar debidamente determinados, pondrán en riesgo la existencia misma de la organización.

4. Conocer la clasificación de países de acuerdo a conceptos clave de competitividad y riesgo político y estar al tanto de los flujos de la Inversión Extranjera Directa (IED), son aspectos fundamentales a considerar en el proceso de selección de mercados meta internacionales.

En el momento de decidir los mercados potenciales a donde las operaciones internacionales de una empresa deben dirigirse, los gerentes deben estar al tanto de información fundamental que oriente sus decisiones y que refleje oportunidades potenciales de corto, medio y largo plazo. Indicadores de competitividad, riesgo político y flujos de IED son aspectos fundamentales a considerar a este respecto.

En un ambiente de datos abundantes, la obligación de los gerentes es saber reconocer la información relevante que permita establecer de manera objetiva las mejores opciones de negocio y así poder fundamentar decisiones críticas en el rumbo que seguirán las operaciones internacionales.

Entendemos que estamos tratando de un reto importante ya que hablamos de fuertes desembolsos de los que se espera un retorno y rentabilidad, y no soportar debidamente las decisiones, o no medir apropiadamente los riesgos, puede reportar serios problemas para la organización.

5. La IED está influida por la competitividad de los países y por el riesgo implícito en que se incurre al decidir ingresar a un mercado.

Cada país es responsable de facilitar las condiciones locales para que sus empresas puedan competir en un mercado global y de que empresas del exterior visualicen a su economía como lo suficientemente atractiva para elegirla como destinataria de sus inversiones. La IED considera en sus decisiones dos aspectos fundamentales para la seguridad del rendimiento: la competitividad y el riesgo político de los países.

Los países están obligados a crear las condiciones propicias que faciliten los ambientes de negocio y por ende que eleven la percepción de competitividad como país, a la vez de realizar los esfuerzos necesarios para tratar de reducir los riesgos políticos a que se ven sujetos. El objetivo a largo plazo es elevar la percepción de un

país atractivo, al cual la IED considere seriamente al momento de detectar una necesidad de expansión.

6. Los gerentes de las empresas internacionales deben estar al día en cuanto a los factores que influyen en los “mercados meta” actuales y potenciales.

La generación de alternativas para la selección de mercados meta internacionales, demanda de los gerentes información clara y objetiva para poder soportar decisiones clave que implican altas inversiones, costos de operación elevados y probabilidades tanto de éxito como de fracaso. Un conocimiento superficial de los mercados actuales y potenciales eleva los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones internacionales.

No solamente una adecuada preparación académica asegura la objetividad en las decisiones, las empresas internacionales deben contar con gente perspicaz que esté capacitándose continuamente y que tenga contacto con el acontecer diario de los negocios internacionales.

7. Las empresas necesitan entender las necesidades de las personas en ambientes dinámicos y no necesariamente similares, en donde los aspectos de negocio se ven afectados por la legislación local, los hechos sociales y las tendencias globales y regionales.

Decidir operar en mercados específicos obliga a las empresas internacionales a adecuar sus estrategias y productos a las circunstancias de los países y regiones. Adecuar productos ya no es una opción, ahora el dilema es en qué grado esta adaptación debe llevarse a cabo y ponderar sus costos para decidir si los costos son compensados por los volúmenes de operación que se puedan lograr.

La simplificación que supone una estandarización de productos a priori es una visión más de producción y de economías de escala que de satisfacción de necesidades. Además, no asegura el éxito en los mercados y sí pone en riesgo a la empresa contra otras organizaciones que sepan leer los entornos económicos y de mercado y presenten a los mercados locales opciones más convenientes y satisfactorias.

8. Los mercados emergentes vienen a complementar las tendencias de globalización y regionalización que obliga a las empresas a adecuar sus estrategias de mercadotecnia internacional.

La dinámica observada por las economías en desarrollo y en específico por un grupo de países denominados mercados emergentes, ha hecho que las empresas internacionales las consideren prioritariamente en sus decisiones de operación debido principalmente a los siguientes factores de decisión: tamaño del mercado, dinámica y crecimiento de la economía, recursos naturales y apreciación de sus monedas.

Poder operar en mercados con amplia población (tamaño del mercado) es atractivo a efectos de economía de escala y magnitud de ingresos. Un mercado dinámico en cuanto a crecimiento constante y a tasas elevadas reduce el riesgo para cualquier organización que actúe en él. Abundancia de recursos naturales asegura el aprovisionamiento de insumos y brinda alternativas de negocio a las empresas. Por último, una moneda fuerte de un país aporta seguridad en las transacciones comerciales que se realicen con éste.

9. El riesgo siempre presente en los negocios internacionales, ahora se ve con una perspectiva más amplia al considerarse el riesgo político.

La creciente dinámica social y política de los países complica los escenarios de planeación de las empresas, ya que ahora no solamente existen consideraciones económicas que se deben evaluar, sino que hay que adicionar argumentos de la estabilidad de los países y así evaluar los riesgos políticos a los que se enfrentan en el futuro. Saber consultar y monitorear los indicadores de riesgo político es algo estratégico que direcciona las operaciones de las empresas internacionales y determina en muchos casos los mercados meta.

Existen empresas calificadoras serias de riesgo político y estar al tanto de sus indicadores, la forma en que miden los fenómenos, sus criterios de evaluación y los reportes periódicos que emiten, es una fuente importante de consulta para estar al día en cuanto al tema de riesgo político.

10. El proceso de la globalización es un antecedente básico a considerar en la definición de estrategias de mercadotecnia y en especial en la selección de los mercados meta internacionales.

Como ya se mencionó, la globalización es un concepto estratégico en la mercadotecnia internacional. Es un enfoque de mercado que considera supuestos de cómo se desarrollan los actores internacionales y explica la realidad de alta competencia a la que se enfrentan las empresas. La globalización influye directamente en la selección de los mercados meta internacionales porque todas las organizaciones la reconocen como un enfoque válido y útil para poder explicar las tendencias y características de los mercados internacionales.

La globalización es un enfoque válido porque existe un reconocimiento generalizado en cuanto a su existencia y a sus efectos y es útil porque brinda las premisas básicas de mucha argumentación que es utilizada en los negocios internacionales.

11. La selección de mercados no es un proceso fácil, enfrenta a las empresas a definiciones estratégicas y les obliga a un análisis profundo para definir el mejor mercado meta al cual deben enfocar sus esfuerzos.

Una vez que las empresas deciden incursionar en los mercados internacionales, el análisis interno y del entorno obliga a definiciones estratégicas de corto, medio y largo plazo, considerando aspectos de toda índole que al final deben plantear claramente los mercados meta a donde la organización debe enfocar sus esfuerzos.

La selección de mercados se basa en una planeación y consideraciones estratégicas que perfilan a la organización hacia un futuro complejo que debe estar analizado y evaluado ya que es un proceso que influye en las operaciones de la organización durante un largo período de tiempo.

12. Una empresa debe realizar un análisis estratégico de largo plazo al momento de seleccionar los mercados meta internacionales en donde desea operar.

Seleccionar los mercados meta internacionales implica haber considerado consecuencias de largo plazo en los aspectos económicos, financieros y de mercado.

Definir el destino de las operaciones internacionales compromete recursos y muchas veces el destino de la organización.

Significa haber establecido supuestos bien fundamentados, proyectar resultados definidos a alcanzar y proponer escenarios con riesgos ponderados.

13. Fruto de toda la investigación bibliográfica se concluye que el Modelo DASRI propuesto en esta investigación podría ser un prototipo a seguir a la hora de internacionalizarse.

La compilación de todo el marco teórico de este trabajo de investigación relativo a la selección de mercados meta internacionales, ha sido condensado en el modelo sugerido (Modelo DASRI). Este modelo se propone como una metodología sencilla pero flexible que puede servir a las organizaciones que han decidido internacionalizar sus operaciones.

En la revisión de la literatura, hemos podido percibir que no existe un modelo que amalgame los puntos de vista de diferentes autores respecto al tema de selección de mercados meta internacionales. Asimismo, no existe ningún modelo que considere que las decisiones de internacionalización se ven afectadas no sólo por aspectos lógicos, como el riesgo, la inversión, la cercanía geográfica o cultural... sino también por aspectos relacionados con la intuición de quienes toman las decisiones. El Modelo DASRI por el contrario, trata de combinar las diferentes fuentes y sugiere una forma simple de utilizar los criterios para poder llegar a la selección de mercados meta internacionales, teniendo en cuenta además el continuo lógica-intuición.

14. A la hora de seleccionar mercados meta es relevante el concepto de cercanía geográfica. Al ser México y EE.UU. países colindantes, existe una tendencia natural de las empresas mexicanas a realizar transacciones comerciales que tienden a incrementarse de forma paulatina a través del tiempo.

La rápida integración económica de México y EE.UU. detona a partir del tratado del NAFTA, pero tiene sus bases en la proximidad geográfica de ambos países, situación que facilita la logística, reduce costos y provoca beneficios compensatorios entre

ambas economías. La población de ambos países se sabe próxima y considera natural y sencillo realizar transacciones comerciales entre sí.

Al momento de considerar mercados meta internacionales, las empresas mexicanas asignan un gran peso a la cercanía del mercado americano, a las facilidades que existen para llegar a él y a los aspectos logísticos.

15. La relación histórica crea inercia en las relaciones comerciales. Los hechos históricos entre ambos países han marcado una relación comercial constante y marcada con una clara dependencia de la economía de México con EE.UU. a lo largo de la historia.

El desarrollo histórico de México a partir de su independencia ha tenido una constante interrelación con los EE.UU. El comercio entre ambos países ha sido constante y poco a poco el retraso económico de México en relación con los EE.UU. ha provocado una dependencia creciente a lo largo de la historia.

Aunado a lo anterior, la antigüedad de la IED proveniente de EE.UU. con sus filiales y subsidiarias ha ido creando una tendencia a una relación más fuerte y constante entre México y EE.UU.

16. Los movimientos migratorios estimulan las transacciones comerciales. Los movimientos migratorios, fundamentalmente de mexicanos hacia EE.UU., son factores determinantes en muchas relaciones comerciales entre ambos países desde el inicio de su vida independiente.

El flujo migratorio de mexicanos hacia los EE.UU. a lo largo de la historia, ha provocado que las relaciones comerciales de México con EE.UU. se incrementen y faciliten. En la medida en que los migrantes se van incorporando a la economía estadounidense, y aprovechando sus relaciones familiares en México, se van estableciendo vínculos comerciales cada vez más frecuentes y de mayor volumen.

Ya no es solamente el sur de EE.UU. el que observa una cada vez mayor relación comercial entre la población hispana y las empresas mexicanas, sino que grandes ciudades de todo EE.UU. ahora son consumidores asiduos de productos mexicanos y

los migrantes poco a poco van desarrollando un espíritu empresarial que establece ligas comerciales con organizaciones en México.

17. Los fuertes vínculos sociales de la población estimulan las operaciones comerciales. La población de los estados del norte de México observa una relación constante con la población de los estados del sur de EE.UU.

La frontera entre México y los EE.UU. no solamente es una delimitación geográfica, sino que representa además una región dentro de la cual la población de ambos países tiene fuertes lazos comerciales, familiares e inclusive culturales, que determinan la vida económica de ciudades tanto en México como en los EE.UU.

Las distancias culturales van siendo reducidas por los medios masivos de comunicación, el turismo constante, la migración y el fuerte intercambio comercial entre ambos países, lo cual hace que los vínculos sociales se vayan incrementando gradualmente.

18. El flujo constante de IED impulsa las relaciones comerciales. Los flujos de IED que México ha recibido han provenido mayoritariamente de EE.UU., situación que ha influido en las prácticas comerciales, la forma de hacer negocio y el destino de muchas exportaciones.

Con los antecedentes ya descritos, la incapacidad de desarrollo propio ha requerido que México reciba IED proveniente de muchos países del mundo pero principalmente de EE.UU., situación que ha ido influyendo en las prácticas comerciales de México. Los estilos de trabajo, los modelos de negocio y el comercio exterior de México han sido afectados por la actuación de las subsidiarias y afiliadas de empresas de EE.UU. asentadas en México.

La influencia que han tenido las afiliadas de grandes MNEs para hacer negocio y desarrollar cadenas productivas ha sido notable. Muchas empresas mexicanas han sido desarrolladas sobre la base de un esquema de proveedores de las grandes empresas teniendo que adaptarse a prácticas comerciales muy definidas. El estilo

“americano” se ha impuesto y poco a poco las transacciones comerciales se han ido orientando hacia el mercado americano.

19. Las crisis económicas recurrentes propician dependencia económica. Los déficits en las finanzas públicas y en el sector externo, han provocado endeudamientos constantes y dependencia económica y financiera de México con EE.UU.

Desde el inicio de su vida independiente, el estado mexicano ha tenido severos problemas financieros que, aunados a la inestabilidad social, han provocado fuertes endeudamientos principalmente con instituciones de los EE.UU., lo que ha influido en una fuerte dependencia económica de México con los EE.UU.

Después de la crisis económica de 1994 la actividad económica de las empresas mexicanas se contrajo y limitó en muchos casos a distribución y no a producción, reduciéndose al mínimo la inversión e innovación, lo que incrementó la dependencia económica del exterior.

20. La falta de desarrollo tecnológico crea dependencia. Existe una muy evidente dependencia tecnológica de México hacia EE.UU. que influye y determina muchas decisiones de negocio en el largo plazo.

El retraso tecnológico de México ha sido consecuencia tanto de una falta de inversión de las empresas mexicanas en la investigación y desarrollo, como de modelos de negocio que sólo buscan ser proveedores de empresas grandes y no competidoras de éstas. El acelerado crecimiento tecnológico de las empresas globales (principalmente de EE.UU.) ha provocado una gran dependencia tecnológica de las empresas mexicanas que afecta su desempeño en los mercados internacionales.

Esta dependencia tecnológica hacia EE.UU. obliga a la observancia de especificaciones y normas técnicas que hacen difícil una diversificación o búsqueda de nuevas alternativas. Al final la decisión es recurrente por el alto costo de desarrollo: licenciar, adaptar y no innovar.

21. La Industria Maquiladora influye en el comercio exterior. La Industria Maquiladora influye en la orientación de muchas exportaciones de México.

Las grandes facilidades que el estado mexicano ha otorgado al esquema de Industria Maquiladora han facilitado el establecimiento de muchas empresas manufactureras que han creado muchos empleos y una gran inercia en varios sectores de México, principalmente para efectos de exportación (hacia EE.UU.).

Por otra parte, ha sido muy atractivo para muchas empresas de EE.UU. utilizar el esquema de maquila y así grandes inversiones y creación de empleo se han desarrollado bajo este esquema. La logística y el menor costo de mano de obra han sido determinantes.

Adicionalmente, empresas de otras nacionalidades ven a la maquila como una variante para poder acceder al mercado americano con bajos costos. Tal es el caso de empresas asiáticas y europeas de los sectores de electrodomésticos, telecomunicaciones y de la computación.

22. El papel monopolista del estado impide a las empresas desarrollarse en el sector petrolífero. El monopolio de Pemex (Petróleos Mexicanos, empresa paraestatal) ha impedido el desarrollo de empresas mexicanas privadas en este sector tan importante en la economía nacional.

Por ley, en México el único facultado para extraer, procesar y distribuir petróleo es el estado mexicano por medio de la empresa paraestatal Pemex (Petróleos Mexicanos). Este monopolio estatal ha orientado la industria petrolera y de la petroquímica en función no de condiciones de mercado, sino de motivaciones gubernamentales (recaudatorias principalmente). Lo anterior ha excluido a las empresas mexicanas a participar en este sector y limitado su crecimiento y participación internacional.

Esta situación particular que priva en México, otorga beneficios discrecionales a algunas empresas proveedoras y no ayuda a incentivar la inversión en este sector por parte de muchas empresas. Las constantes variaciones en el precio internacional del petróleo y la baja en las reservas de hidrocarburos, presionan cada vez más al

gobierno a evaluar nuevos esquemas de autonomía de Pemex, pero al final la tendencia en su manejo es bajo una visión recaudatoria más que de desarrollo.

23. La influencia cultural estimula las relaciones comerciales. En México se empezó a adoptar de manera creciente muchas costumbres y valores y también en las empresas las prácticas de EE.UU. empezaron a influir en la forma de hacer negocios en México.

La globalización, la apertura comercial de México, el NAFTA, la proximidad geográfica, la evolución histórica de ambos países, el éxito económico de EE.UU. y la evolución de las telecomunicaciones (televisión e Internet) han tenido un gran impacto en las costumbres de México. La estrecha relación comercial y de negocios y la dependencia tecnológica y económica de las empresas mexicanas, han favorecido que los modelos de negocio de las empresas de EE.UU. y su forma de operar sean asimilados y adoptados cada vez de forma más pronunciada.

2.2. CONCLUSIONES DERIVADAS DEL ANÁLISIS EXPLORATORIO

A continuación enumeramos en el cuadro III.4. las conclusiones a las que hemos llegado después de haber realizado el análisis exploratorio a un grupo de empresas según propusimos al inicio de esta tesis doctoral y abarcamos en el capítulo 5.

Conclusiones Derivadas del Análisis Exploratorio (1)

- 24ª Las empresas mexicanas buscan nuevas oportunidades en los mercados internacionales por la necesidad de crecimiento y la utilización de su capacidad instalada.
- 25ª Se observa una gran centralización en la toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas mexicanas.
- 26ª El mercado de EE.UU. se considera como atractivo y se actúa para aprovechar oportunidades de corto plazo.
- 27ª Precio, tamaño del negocio y rentabilidad son los principales factores que se consideran al momento de seleccionar mercados meta.
- 28ª El modelo de proveeduría es utilizado frecuentemente por las empresas mexicanas como un esquema de inicio en la internacionalización de sus operaciones.
- 29ª La logística también es un factor importante en la selección de los mercados meta internacionales.
-

- 30^a** El tipo de cambio es una variable externa que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.

Conclusiones Derivadas del Análisis Exploratorio (2)

- 31^a** El riesgo político es una variable que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.
- 32^a** Precio y calidad son variables importantes para poder competir en los mercados internacionales.
- 33^a** La falta de planeación de varias empresas ocasionó afectaciones importantes en sus operaciones internacionales.
- 34^a** La adecuada planeación reportó beneficios para varias empresas.
- 35^a** Continuar enfocados al mercado de EE.UU. y poner plantas en el extranjero son tendencias que resaltan entre algunas empresas mexicanas.
- 36^a** Las empresas mexicanas, al estar compitiendo con empresas de mayor tamaño, experiencia y eficiencia, han ido logrando progresos significativos en su visión de largo plazo.

Cuadro III.4. Conclusiones Derivadas del Análisis Exploratorio de esta Investigación. Elaboración Propia

En las páginas siguientes recorreremos estas conclusiones derivadas del análisis exploratorio. Son ideas que se extraen de lo comentado y expuesto por los directivos mexicanos entrevistados. Al compartir en las entrevistas las acciones observables, no es posible comprobar cuáles de ellas nacen más de la lógica y cuáles de la intuición. Ni siquiera preguntando específicamente sobre ello, sería posible demostrarlo. Como hemos explicado en el capítulo 3 de este trabajo, ni siquiera el tomador de las decisiones es capaz de discernir hasta qué punto una conclusión viene de la razón o de la intuición. “Argumentos intuitivos” tienen a continuación un proceso lógico consecuente, y en “la lógica” muchas veces es posible detectar grandes componentes subjetivos y por tanto de intuición.

- 24.** Las empresas mexicanas buscan nuevas oportunidades en los mercados internacionales por la necesidad de crecimiento y la utilización de su capacidad instalada.

La estrechez del mercado mexicano presiona a varias empresas a que busquen nuevas oportunidades en los mercados internacionales, observándose que estas organizaciones exploran principalmente oportunidades de corto plazo con objeto de hacer uso de su capacidad instalada ociosa.

Las principales motivaciones de salir al exterior por medio de este esquema son que el mercado mexicano carece de una dinámica y crecimiento que ayude a que las organizaciones puedan crecer y fortalecerse y que no se aprecia a corto plazo un cambio significativo que origine un cambio de orientación en las estrategias actuales.

Las crisis económicas recurrentes y la falta de un crecimiento económico constante durante largos períodos, ha repercutido en la dinámica de los mercados y esto obliga a considerar a los mercados globales como alternativas para que las empresas puedan lograr crecimiento.

25. Se observa una gran centralización en la toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas mexicanas.

Los dueños de las empresas mexicanas internacionales son los que al final tienen la última palabra en cuanto al direccionamiento de las operaciones internacionales de sus organizaciones, lo cual supone al final el reflejo de decisiones intuitivas en las estrategias de estas empresas.

26. El mercado de EE.UU. se considera como atractivo y se actúa para aprovechar oportunidades de corto plazo.

Las menciones al mercado de EE.UU. fueron frecuentes y de muchas formas y refieren la percepción de que éste por su proximidad, tamaño, rentabilidad y facilidades es una opción importante al momento de seleccionar mercados internacionales en donde operar.

27. Precio, tamaño del negocio y rentabilidad son los principales factores que se consideran al momento de seleccionar mercados meta.

El atractivo de un precio mayor al del mercado nacional, cubrir grandes volúmenes de negocio y lograr una buena rentabilidad fueron los principales factores detectados entre las empresas al momento de decidir la selección de mercados meta internacionales.

28. El modelo de proveeduría es utilizado frecuentemente por varias empresas entrevistadas como un esquema de inicio en la internacionalización de sus operaciones.

Un modelo de negocio sencillo y que de inicio brinda resultados de corto plazo para algunas empresas sin experiencia internacional es el de la proveeduría. Conforme pasa el tiempo, la empresa adquiere experiencia y va entendiendo lo que representa la calidad, la competencia, un negocio constante y que para avanzar debe ser más proactiva. La empresa mexicana internacional ha ido evolucionando de ser un simple proveedor para convertirse en una organización competitiva que desea trascender a los esquemas tradicionales.

Ser proveedores de grandes organizaciones ha hecho que las empresas mexicanas internacionales enfrenten a una competencia que les ha enseñado a valorar la calidad, la certificación, la mejora de procesos y el desarrollo de marca.

29. La logística también es un factor importante en la selección de los mercados meta internacionales.

El manejo logístico de las operaciones está presente en la orientación de negocio de las empresas entrevistadas. Las empresas mexicanas son conscientes de lo que significa la logística como ventaja competitiva y tratan de aprovechar vínculos de contactos en el exterior y canales de distribución familiares para facilitar sus operaciones internacionales.

Varias empresas han tenido que competir directa o indirectamente contra empresas altamente competitivas en precio (de China e India principalmente) y después de haber perdido participación de mercado, han sabido entender que la logística está de

su lado para poder competir en mercados como el de EE.UU. y ahora consideran este aspecto para poder entregar en menor tiempo que sus competidores.

Competir solamente con precio y costos bajos no asegura las relaciones comerciales de largo plazo. Cumplir con fechas de entrega asegurando la calidad, ha hecho que muchas empresas se logren posicionar y negocios constantes con precios competitivos y rentables.

30. El tipo de cambio es una variable externa que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.

Muchas empresas entrevistadas evidenciaron su débil posición ante variaciones de los tipos de cambio (principalmente del peso mexicano frente al dólar de EE.UU.) por el impacto en los insumos (precio de las materias primas) y en los márgenes sobre venta al haberse manejado precios bajos de inicio.

31. El riesgo político es una variable que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.

No considerar seriamente el riesgo político fue causante de problemas para varias empresas entrevistadas al incurrirse en suspensión de operaciones y desfase de planes de expansión en varios mercados con problemas de riesgo político.

Varias empresas mexicanas han tenido que enfrentar de lleno los efectos de lo que significa el riesgo político en tres países muy concretos: Cuba, Honduras y Venezuela. Algunas empresas han tenido que afrontar costos, otras han debido implementar planes contingentes y muchas otras asumir pérdidas. Riesgo político ya no es un concepto contingente, es una realidad ante la cual las empresas mexicanas internacionales deben actuar para minimizar riesgos.

Medir el riesgo político ya no es una labor esporádica sino constante y es vista como un elemento determinante para poder seguir adelante con proyectos. Escuchar a aseguradoras y calificadoras y estar al tanto de acontecimientos mundiales es algo que ahora es común entre muchas empresas mexicanas internacionales.

32. Precio y calidad son variables importantes para poder competir en los mercados internacionales.

Ser competitivos en precio fue una variable común para muchas empresas principalmente al momento de poder iniciar operaciones internacionales. Posteriormente se reconoce que el precio debe estar bien calculado y que éste debe ser suficiente para mantener negocios rentables de largo plazo.

De la misma manera se considera que la única forma de mantener un negocio internacional constante es brindando productos de calidad, situación que obliga a varias empresas a certificarse y enfocar sus esfuerzos para lograr ofrecer productos con la calidad requerida en los mercados internacionales.

El enfrentarse de lleno a un ambiente competitivo global y en mercados con competidores de diferentes nacionalidades, ha permitido a varias empresas darse cuenta de que no solamente fijar un precio bajo es lo que les permitirá lograr participación de mercado, sino que al final la mezcla de precio, calidad y logística es algo que deben aprender a dominar. Asimismo conforme adquieren experiencia se dan cuenta de que deben evaluar alternativas de inversión y de puesta en marcha de plantas en el exterior para poder seguir avanzando en su crecimiento.

Este proceso de aprendizaje es alimentado a su vez por nuevas generaciones gerenciales con una mayor visión global y una mayor seguridad en ellos mismos.

33. La falta de planeación de varias empresas ocasionó afectaciones importantes en sus operaciones internacionales.

Varias empresas reconocieron que la falta de planeación les ocasionó contratiempos al momento de cotizar y mantener precios, registrar marcas, seleccionar a representantes, controlar gastos de operación, prever el impacto del riesgo político en los mercados, etc.

Derivado de las respuestas del análisis exploratorio a un colectivo de empresas mexicanas internacionales, se puede apreciar un accionar motivado más por

aprovechar oportunidades y condiciones coyunturales, que un plan de largo plazo que profile la actuación de las mismas. Esta actitud observada provee de fuentes de negocio, pero no asegura constancia en las operaciones y el éxito a largo plazo es controvertido.

La práctica de procesos de planeación estratégica de largo plazo es poco común dentro de las empresas mexicanas internacionales, ya que éstas están más preocupadas por sobrevivir que por considerar alternativas para crecer.

34. La adecuada planeación reportó beneficios para varias empresas.

Varias empresas reconocieron que una planeación adecuada les permitió penetrar mercados, mantener la calidad de sus productos, competir en costo y mejorar procesos, etc.

35. Continuar enfocados al mercado de EE.UU. y poner plantas en el extranjero son tendencias que resaltan entre algunas empresas mexicanas.

Varias empresas consideran que en el corto y mediano plazo el mercado de EE.UU. seguirá siendo atractivo para ellos y que en el largo plazo nuevas opciones pueden irse abriendo poco a poco.

Así, varias empresas entrevistadas manifestaron su intención de ir ampliando sus operaciones a nuevos mercados (aparte de los actuales con EE.UU.), mencionando a Sudamérica y Europa como opciones principales. Esta apertura de alternativas observada, refleja una evolución de la visión de negocio de las empresas mexicanas internacionales y una mayor confianza en poder competir exitosamente en los nuevos mercados.

Ya con cierta experiencia en los mercados internacionales, algunas empresas mexicanas internacionales empiezan a visualizar nuevas alternativas y se empiezan a preparar para las mismas, pudiéndose decir que esperan seguir aprovechando las oportunidades del mercado de EE.UU., lograr mayor tamaño y empezar a invertir para incursionar en mercados atractivos diferentes.

36. Las empresas mexicanas, al estar compitiendo con empresas de mayor tamaño, experiencia y eficiencia, han ido logrando progresos significativos en su visión de largo plazo.

De lo comentado en varias conclusiones anteriores, y a pesar de lo mencionado en la conclusión 33, se colige que las empresas mexicana internacionales han ido adquiriendo experiencia y elevando su nivel de competitividad, ampliando su visión global para ya no ser empresas dependientes de un solo mercado, sino ampliando sus operaciones primero a nivel regional y después a nivel global. Se han dado cuenta de la importancia de competir con calidad y logística y no solamente con precio. Son organizaciones conscientes de la complejidad de los mercados internacionales e identifican con mayor claridad el riesgo político por situaciones que las han impactado directamente. Se van dando cuenta de que su futuro ya no depende de un esquema de proveeduría, sino de un proceso de evolución planeado que vaya aprovechando oportunidades pero bien direccionado en cuanto a su desarrollo futuro. Podemos decir por tanto que van evolucionando en cuanto a su visión de largo plazo.

A continuación y con objeto de resumir y clarificar la relación entre las conclusiones y los objetivos planteados en esta tesis doctoral, se recogen los cuadros III.5 y III.6.

El cuadro III.5 relaciona las conclusiones con los objetivos de la tesis en su conjunto, mientras que el cuadro III.6 relaciona dichas conclusiones con los objetivos que se plantearon para el análisis exploratorio.

Los objetivos de la Tesis Doctoral y las Conclusiones alcanzadas (1)		Gene- rales		Específicos					
		1° Proponer modelo de actuación	2° Conocer estrategias	1° Revisar marco teórico	2° Analizar proceso de internacionalización	3° Proponer modelo internacionalización	4° Revisar efecto NAFTA	5° Decisiones intuitivas	6° Estudiar comportamiento Internacionalización
1 ^a	Los negocios internacionales observan un conjunto de conceptos clave cuyo desconocimiento eleva el riesgo de operación de una empresa internacional y reduce las posibilidades de éxito en el largo plazo.								
2 ^a	Globalizar implica adoptar un enfoque, una actitud y una disposición a realizar negocios internacionales de una manera muy clara pero con variantes.								
3 ^a	Globalizar o regionalizar, estandarizar o adecuar productos, invertir hasta en qué monto y principalmente en dónde, producir en qué volúmenes, en dónde y empleando qué tecnología son algunas interrogantes que deben resolver las empresas internacionales.								
4 ^a	Conocer la clasificación de países de acuerdo a conceptos clave de competitividad y riesgo político y estar al tanto de los flujos de IED, son aspectos fundamentales a considerar en el proceso de selección de mercados meta internacionales.								
5 ^a	La IED está influida por la competitividad de los países y por el riesgo implícito en que se incurre al decidir ingresar a un mercado.								
6 ^a	Los gerentes de las empresas internacionales deben estar al día en cuanto a los factores que influyen en los mercados meta actuales y potenciales.								
7 ^a	Las empresas necesitan entender las necesidades de las personas en ambientes dinámicos y no necesariamente similares, en donde los aspectos de negocio se ven afectados por la legislación local, los hechos sociales y las tendencias globales y regionales.								
8 ^a	Los mercados emergentes vienen a complementar las tendencias de globalización y regionalización que obliga a las empresas a adecuar sus estrategias de mercadotecnia internacional.								
9 ^a	El riesgo siempre presente en los negocios internacionales, ahora se ve con una perspectiva más amplia al considerarse el riesgo político.								

Los objetivos de la Tesis Doctoral y las Conclusiones alcanzadas (2)								
		Gene- rales		Específicos				
		1	2	1	2	3	4	5
10 ^a	El proceso de la globalización es un antecedente básico a considerar en la definición de estrategias de mercadotecnia y en especial en la selección de los mercados meta internacionales.							
11 ^a	La selección de mercados no es un proceso fácil, enfrenta a las empresas a definiciones estratégicas y les obliga a un análisis profundo para definir el mejor mercado meta al cual deben enfocar sus esfuerzos.							
12 ^a	Una empresa debe realizar un análisis estratégico de largo plazo al momento de seleccionar los mercados meta internacionales en donde desea operar.							
13 ^a	Fruto de toda la investigación bibliográfica se concluye que el Modelo DAS propuesto en esta investigación podría ser un prototipo a seguir a la hora de internacionalizarse.							
14 ^a	A la hora de seleccionar mercados meta es relevante el concepto de cercanía geográfica. Al ser México y EE.UU. países colindantes, existe una tendencia natural de las empresas mexicanas a realizar transacciones comerciales que tienden a incrementarse de forma paulatina a través del tiempo.							
15 ^a	La relación histórica crea inercia en las relaciones comerciales. Los hechos históricos entre ambos países han marcado una relación comercial constante y marcada con una clara dependencia de la economía de México con EE.UU. a lo largo de la historia.							
16 ^a	Los movimientos migratorios estimulan las transacciones comerciales. Los movimientos migratorios, fundamentalmente de mexicanos hacia EE.UU., son factores determinantes en muchas relaciones comerciales entre ambos países desde el inicio de su vida independiente.							
17 ^a	Los fuertes vínculos sociales de la población estimulan las operaciones comerciales. La población de los estados del norte de México, observan una relación constante con la población de los estados del sur de EE.UU.							
18 ^a	El flujo constante de IED impulsa las relaciones comerciales. Los flujos de IED que México ha recibido, han provenido mayoritariamente de EE.UU., situación que ha influido en las prácticas comerciales, la forma de hacer negocio y el destino de muchas exportaciones.							
19 ^a	Las crisis económicas recurrentes propician dependencia económica. Los déficits en las finanzas públicas y en el sector externo, han provocado endeudamientos constantes y dependencia económica y financiera de México con EE.UU.							

Los objetivos de la Tesis Doctoral y las Conclusiones alcanzadas (3)								
		Gene- rales		Específicos				
		1	2	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5	6	7
20 ^a	La falta de desarrollo tecnológico crea dependencia. Existe una muy evidente dependencia tecnológica de México hacia EE.UU. que influye y determina muchas decisiones de negocio en el largo plazo.							
21 ^a	La Industria Maquiladora influye en el comercio exterior. La Industria Maquiladora influye en la orientación de muchas exportaciones de México.							
22 ^a	El papel monopolista del estado impide a las empresas desarrollarse en el sector petrolífero. Por ejemplo, el monopolio de Pemex (Petróleos Mexicanos, empresa paraestatal) ha impedido el desarrollo de empresas mexicanas privadas en este sector tan importante en la economía nacional.							
23 ^a	La influencia cultural estimula las relaciones comerciales. En México se empezó a adoptar de manera creciente muchas costumbres y valores y también en las empresas las prácticas de EE.UU. empezaron a influir en la forma de hacer negocios en México.							
24 ^a	Las empresas mexicanas buscan nuevas oportunidades en los mercados internacionales por la necesidad de crecimiento y la utilización de su capacidad instalada.							
25 ^a	Se observa una gran centralización en la toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas mexicanas.							
26 ^a	El mercado de EE.UU. se considera como atractivo y se actúa para aprovechar oportunidades de corto plazo.							
27 ^a	Precio, tamaño del negocio y rentabilidad son los principales factores que se consideran al momento de seleccionar mercados meta.							
28 ^a	El modelo de proveeduría es utilizado frecuentemente por las empresas mexicanas como un esquema de inicio en la internacionalización de sus operaciones.							
29 ^a	La logística también es un factor importante en la selección de los mercados meta internacionales.							
30 ^a	El tipo de cambio es una variable externa que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.							
31 ^a	El riesgo político es una variable que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.							
32 ^a	Precio y calidad son variables importantes para poder competir en los mercados internacionales.							
33 ^a	La falta de planeación de varias empresas ocasionó afectaciones importantes en sus operaciones internacionales.							

Los objetivos de la Tesis Doctoral y las Conclusiones alcanzadas (4)									
		Gene- rales		Específicos					
		1	2	1	2	3	4	5	6
34 ^a	La adecuada planeación reportó beneficios para varias empresas.								
35 ^a	Continuar enfocados al mercado de EE.UU. y poner plantas en el extranjero son tendencias que resaltan entre algunas empresas mexicanas.								
36 ^a	Las empresas mexicanas, al estar compitiendo con empresas de mayor tamaño, experiencia y eficiencia, han ido logrando progresos significativos en su visión de largo plazo.								

Cuadro III. 5. Relación entre Objetivos de la Tesis Doctoral y Conclusiones de la misma. Elaboración Propia

Los objetivos de la Investigación Exploratoria y las Conclusiones alcanzadas (1)						
Conclusiones		Objetivos de la Investigación Exploratoria				
		Moti- vacion es	Toma de Decisio nes	Prácti- cas Mktg. Intl.	Ten- dencias Globaliz.	General: Selección Mdos. Meta
24 ^a	Las empresas mexicanas buscan nuevas oportunidades en los mercados internacionales por la necesidad de crecimiento y la utilización de su capacidad instalada.					
25 ^a	Se observa una gran centralización en la toma de decisiones por parte de los dueños de las empresas mexicanas.					
26 ^a	El mercado de EE.UU. se considera como atractivo y se actúa para aprovechar oportunidades de corto plazo.					
27 ^a	Precio, tamaño del negocio y rentabilidad son los principales factores que se consideran al momento de seleccionar mercados meta.					
28 ^a	El modelo de proveeduría es utilizado frecuentemente por las empresas mexicanas como un esquema de inicio en la internacionalización de sus operaciones.					
29 ^a	La logística también es un factor importante en la selección de los mercados meta internacionales.					

Los objetivos de la Investigación Exploratoria y las Conclusiones alcanzadas (2)							
Conclusiones		Objetivos de la Investigación Exploratoria					
		Moti- vacion es	Toma de Decisio nes	Prácti- cas Mktg. Intl.	Ten- dencias Globaliz.	Visión Estraté- -gica	General: Selección Mdos. Meta
30 ^a	El tipo de cambio es una variable externa que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.						
31 ^a	El riesgo político es una variable que afecta las operaciones internacionales de las empresas mexicanas.						
32 ^a	Precio y calidad son variables importantes para poder competir en los mercados internacionales.						
33 ^a	La falta de planeación de varias empresas ocasionó afectaciones importantes en sus operaciones internacionales.						
34 ^a	La adecuada planeación reportó beneficios para varias empresas.						
35 ^a	Continuar enfocados al mercado de EE.UU. y poner plantas en el extranjero son tendencias que resaltan entre algunas empresas mexicanas.						
36 ^a	Las empresas mexicanas, al estar compitiendo con empresas de mayor tamaño, experiencia y eficiencia, han ido logrando progresos significativos en su visión de largo plazo.						

Cuadro III.6. Relación entre Objetivos del Análisis Exploratorio y Conclusiones de dicha Investigación.

Elaboración Propia.

3. CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Tras la revisión del marco teórico, el análisis y la discusión de los resultados, podemos decir que los objetivos que planteó esta investigación han sido alcanzados y, por tanto, este estudio contribuye de manera positiva a la literatura existente en esta materia. Asimismo, supone una aportación al proponer un modelo para la selección de los mercados meta internacionales (Modelo DASRI) que resume muchos puntos de vista de varios autores y aporta nuevos elementos para su funcionamiento (el continuo lógica-intuición). Por otro lado, este modelo puede servir para que varias empresas mexicanas puedan orientar sus estrategias de mercadotecnia internacional.

Creemos que esta investigación aporta contribuciones significativas para el análisis de la selección de los mercados meta internacionales que enumeramos a continuación:

- Recopila y analiza los **principales conceptos** involucrados en la mercadotecnia internacional y resalta sus aspectos más importantes.

Importantes conceptos como la globalización, regionalización, competitividad, distancia psicológica y riesgo político son presentados como un antecedente necesario y útil para entender las diferentes motivaciones y diseño de estrategias en el accionar de las empresas en los mercados internacionales.

- Resume en forma práctica diversos enfoques relacionados con la **selección de mercados meta internacionales**.

Diversos estudios tratan temas de mercadotecnia internacional, pero pocos resumen de forma concreta aspectos relacionados con la selección de mercados meta internacionales y más aún relacionados con el accionar de las empresas internacionales mexicanas. Nuestro enfoque se centra concretamente en la selección de mercados meta internacionales como un aspecto central y estratégico en el accionar de las organizaciones en los mercados globales.

La investigación ha llegado inclusive a proponer un modelo concreto para la selección de los mercados meta internacionales y su estructura es lo suficientemente flexible para adecuarse a las circunstancias específicas de cada organización.

- Enumera y describe aspectos relevantes en el **desarrollo de los negocios en México**.

Analiza la evolución de la economía en México a partir de su apertura comercial y presenta su impacto en los diferentes sectores, anotando cifras importantes de análisis.

- Propone una **clasificación práctica de análisis de las empresas mexicanas internacionales**.

Aplicando criterios de discriminación claros y definidos, se propone una clasificación práctica de empresas mexicanas a efecto de aislar influencias de empresas multinacionales, impacto de legislación local y efectos de mercados oligopólicos.

- Supone un primer paso para el **estudio formal de las empresas mexicanas internacionales**.

De manera seria y documentada, se perfila la realidad de las empresas mexicanas internacionales a la luz de un ambiente de globalización, regionalización, alta competencia y gran riesgo, con objeto de que se pueda analizar de forma objetiva sus motivaciones, desarrollo y resultados.

- Integra una valiosa **recopilación de aspectos teóricos y prácticos** en relación al tema de selección de mercados meta internacionales.

Mediante una cuidadosa clasificación de autores, esta investigación desarrolla el tema de la selección de mercados meta internacionales de manera secuencial y objetiva y resume importantes aportaciones en relación al tema. El análisis exploratorio desarrollado a empresas mexicanas internacionales brinda de primera mano impresiones y comentarios que validan supuestos e invitan a una exploración de temas en mayor profundidad.

- **Contextualiza la realidad de las empresas internacionales mexicanas.**

Al contrastar el aspecto teórico con la realidad que viven las organizaciones mexicanas, esta investigación da sentido a las decisiones de negocio que se toman, las actitudes y motivaciones y permite vislumbrar su posible accionar en el futuro inmediato.

- **Ahonda en el complejo mundo de las decisiones intuitivas.**

En el proceso de investigación de los procesos de internacionalización de las empresas, nos hemos topado con la realidad de la decisión intuitiva. Pocos

autores tienen este aspecto en cuenta en sus trabajos de investigación y hemos querido hacer nuestra propia aportación en este terreno.

- **Propone una metodología de análisis y selección de mercados meta internacionales.**

El modelo propuesto (Modelo DASRI) sugiere una metodología amplia pero a la vez flexible para ser utilizada por aquellas organizaciones que decidan internacionalizar sus operaciones. Representa una guía sujeta a mejora, pero que en forma concreta compila diversos enfoques y conceptos que concluyen en un análisis práctico y objetivo en la selección de mercados meta internacionales.

4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación basa sus conclusiones en un análisis exploratorio con una técnica de investigación cualitativa basada en entrevistas personales en profundidad, lo cual marca la principal limitación del estudio. No podemos considerar los datos como representativos aunque sí relevantes para un análisis del conjunto de empresas analizadas.

La investigación cualitativa plantea además otras limitaciones que hay que mencionar como es la mayor o menor objetividad del propio sujeto investigador (Mariampolski, 2001; Eccles, 2005; Rager, 2005) en determinados momentos, lo cual puede resultar en una recogida de datos de menor calidad e interés.

Otra limitación concierne al tamaño y características de la muestra. Tal vez otras personas de la organización con perfiles distintos (en cuanto al puesto, por ejemplo) hubiesen arrojado resultados distintos. Lo mismo ocurriría con empresas de perfiles distintos (ej. más grandes, más pequeñas, con más capital extranjero, que no hubiesen ido a la Feria del Negocio, etc.).

Otra limitación sería que sólo nos hemos centrado en una parte del modelo propuesto, la selección de mercados meta, y por lo tanto las otras dos (decisión estratégica de

internacionalización; y análisis interno y definición de criterios de selección) han quedado sin explorar.

Fruto principalmente de las limitaciones mencionadas sugerimos las siguientes líneas de futura investigación:

1. Análisis cualitativo con las mismas características a un colectivo de organizaciones diferente, que reúna las mismas características definidas como empresas mexicanas internacionales a efecto de poder contrastar resultados y encontrar similitudes o diferencias. Se sugiere el sector de computación y el sector de telecomunicaciones como áreas representativas de una nueva generación de empresarios en México.
2. Análisis con técnica cuantitativa basada en cuestionario y dirigida a una muestra representativa del colectivo estudiado. Los cuestionarios a aplicar pueden basarse en los indicios que esta investigación aporta.
3. Análisis con técnica cuantitativa basada en series de tiempo, que modele el comportamiento de las principales variables señaladas en este estudio. La identificación de tendencias puede validar o afirmar ciertas apreciaciones de esta investigación.
4. Utilizar el modelo propuesto (Modelo DASRI) como instrumento para analizar el comportamiento específico de algunas empresas mexicanas internacionales y presentar los resultados por medio de la técnica de casos para un mejor aprovechamiento de los hallazgos detectados.
5. Estudiar de manera exploratoria cualquiera de las otras dos partes del modelo propuesto.
6. Realizar un análisis comparativo del comportamiento de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización respecto a otra economía más avanzada, o respecto a otra economía culturalmente diferente.
7. Ahondar en el lado intuitivo de las decisiones para el caso del mundo empresarial. Tratar de responder a la cuestión de si realmente son más racionales o lógicas las decisiones que tomamos “en el ámbito empresarial” respecto a las que tomamos en el “ámbito personal”.
8. Analizar otro proceso relevante en las organizaciones empresariales que no sea el de la internacionalización. Podría ser el proceso de reflexión estratégica, el proceso de crecimiento, el de innovación, etc.

Creemos importante señalar que las empresas exitosas inician el camino al éxito con el deseo de alcanzarlo. Tal parece ser el caso de las empresas mexicanas internacionales, por lo que una línea de investigación complementaria al presente estudio podría ser el examinar muy en concreto este aspecto.

Por último, no se trata de enfatizar en lo diferente de las empresas mexicanas internacionales con relación a las organizaciones de otras nacionalidades, sino que se trata de analizar estas empresas en el contexto de un ambiente altamente competitivo, a efecto de poder explicar su comportamiento y así evaluar adecuadamente los éxitos o fracasos que se puedan detectar.

5. BIBLIOGRAFÍA DEL CAPÍTULO

ANDERSEN, T.M. y HERBERTSSON, T.T. (2003): "Measuring Globalization". *Social Science Research Network*, IZA Discussion Paper No. 817. <http://ssrn.com/abstract=434540>.

CATEORA, P.R. y GRAHAM, J.L. (2005): *International Marketing*. McGraw-Hill.

DICKEN, P. (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London, Guilford Press.

DICKEN, P. (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. New York/London, Guilford Press, 3^a ed.

DUNNING, J. (1994): *Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*. *Transnational Corporations*, Volume 3, Issue 1, pp 23-51.

ECCLES, S. (2005): *Notes for the Module 402: Core Skills for Research and Practice in Marketing. Qualitative Skills* (MSc Advanced Marketing Management, Lancaster University Management School).

ENRIGHT, M. (2005): "Regional Management Centers in the Asia-Pacific". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 59-82.

HILL, C.W. (2001): *International Business*. International Edition, McGraw-Hill.

JANSEN, K. (1995): *The Macroeconomic Effects of Direct Foreign Investment: The Case of Thailand*. World Development, Volume 23, Issue 2, pp 193-210.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN, P. (1975): "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, October, Volume 12, Issue 3, pp 305-323.

KEEGAN, W.J. (2002): *Global Marketing Management*. Prentice Hall.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp 92-102.

LI, L. (2005): "Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the US Service Industry?". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 37-57.

MARIAMPOLSKI, H. (2001): *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*. Brooklyn, SAGE Publications, Inc.

MAZRUI, A.A. (2001): *Globalization: Origins and Scope*. The Center for International Trade and Security. The University of Georgia, Globalization and Global Understanding Series - October 2001.

OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.

RAGER, K. B. (2005): "Compassion stress and the qualitative researcher", *Qualitative Health Research*, Volume 15, Number 3, pp 423-430.

RAMARAPU, S., TIMMERMAN, J.E. y RAMARAPU, N. (1999): "Choosing Between Globalization and Localization". *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring 1999, Volume 7, Issue 2, pp 97.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2004): "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises". *Journal of International Business Studies*, Volume 35, pp 3-18.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2005): "Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 5-17.

YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. y ROOS, J. (1997): "Effects of Nationality on Global Strategy". *Management International Review*, Fourth Quarter 1997, Volume 37, Issue 4, pp 365-385.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Contenido:

1. INTRODUCCIÓN
2. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo de investigación hemos ido recogiendo capítulo a capítulo la bibliografía consultada. Aun así, nos ha parecido interesante recoger de nuevo todas las obras revisadas para la realización de esta tesis doctoral tal como se recoge en estas páginas.

2. BIBLIOGRAFÍA

ABRATT, R. (1993): "Market Segmentation Practices of Industrial Marketers". *Industrial Marketing Management*, Volume 22, pp 79-84.

ANAND, J. y DELIOS, A. (2002): "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions". *Strategic Management Journal*, Volume 23, pp 119-134.

ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms - A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*. Volume 24, Issue 2, pp. 209.

ANDERSEN, T.M. y HERBERTSSON, T.T. (2003): "Measuring Globalization". *Social Science Research Network* , IZA Discussion Paper No. 817. <http://ssrn.com/abstract=434540>.

ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*. Volume 11, Fall, pp 1-26.

ARIELY, D. (2010): *The Upside of Irrationality*, Harper Collins Publishers, www.harpercollins.com.

AYAL, I. y ZIF, J. (1979): "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing". *Journal of Marketing*, Spring, pp 84-94.

BANXICO (2008): *Banco de México*. Recuperado el 2010 de: <http://www.banxico.org.mx/>

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1989): "Managing Across Borders: The Transnational Solution". *Boston: Harvard Business School Press*.

BECHARA, A., DAMASIO, H., TRANEL, D. y DAMASIO, A. (1997): "Deciding Advantageously Before Knowing Advantageous Strategy". *Science*, Volume 275, pp 1293-1295.

BENITO, G. y GRIPSRUD, G. (1992): "The Expansion of Foreign Direct Investment: Discretionary Location Choices or a Cultural Learning Process?". *Journal of International Business Studies*, Volume 23, pp 461-76.

BILKEY, W.J. y NES, E. (1982): "Country of Origin Effects on Product Evaluation", *Journal of International Business Studies*. Spring Summer, pp 1.

BOSTON CONSULTING GROUP (2010): Obtenido de Internet en 2010: <http://www.bcg.com/>

BREMMER, I. (2006): *The J Curve*. <http://www.jcurvebook.com/pressrelease/index.html>; Simon y Schuster.

BREWER, P. (2007): "Psychic Distance and Australian Export Market Selection". *Australian Journal of Management*, June, Volume 32, Issue 1, pp 73.

CATEORA, P.R. y GRAHAM, J.L. (2005): *International Marketing*: McGraw-Hill.

CAVUSGIL, S.T., KIYAK, T. y YENIYURT, S. (2004): "Complementary Approaches To Preliminary Foreign Market Opportunity Assessment: Country Clustering And Country Ranking", *Industrial Marketing Management*, Volume 33, pp 607-617.

CLARK, F. (1973): "Exploring Intuition: Prospects and Possibilities". *The Journal of Transpersonal Psychology*, pp 156-170.

CNNEXPANSIÓN.COM (2008): *Las 500 de Expansión 2008*, Recuperado el 2008, de <http://www.cnnexpansion.com/especiales/las-500-de-expansion-2008>.

COFACE, G. (2007a): *Coface Country Risk Ratings*. Recuperado el 2008, de Coface North America Inc: http://www.coface-usa.com/products_services/country_risk/country_risk_ratings.html

COFACE, G. (2007b): *Countries Rating Watch List*. Recuperado el 2008, de Coface North America Inc.: http://www.coface-usa.com/products_services/country_risk/country_risk_ratings.html

COOPER, R. (1993): *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Reading, MA: Addison-Wesley.

CHANDLER, G. y HANKS, S. (1994): "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies and Venture Performance". *Journal of Business Venturing*, Volume 9, Number 4, pp 331-49.

CHETTY, S. y CAMPBELL-HUNT, C. (2003): "Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms". *International Small Business Journal*, Volume 21, Issue I, pp 5-27.

CHETTY, S. y CAMPBELL-HUNT, C. (2004): "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach", *Journal of International Marketing*, Volume 12, Number 1, pp 57-81.

CHIANG, J.T. (1988): *Technology and Alliance Strategies for Follower Countries*, Working Paper, Alfred P. Sloan School of Management, MIT, June, pp. 3-5.

DAMASIO, A.R. (1994): *Descartes Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, G.P. Putnam's Sons, New York.

DAVE y PRATT (2007): "Exploring Intuition And Its Role In Managerial Decision Making", *Academy of Management Review*, Volume 32, Number 1, pp 33-54.

DAVIDSON, W. (1982): *Global Strategic Management*. New York: Wiley.

DESCARTES, R. (1994): *Discourse on the Method of Conducting One's Reason Well and of Seeking the Truth in the Sciences* (G. Heffernan, Trans.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.

DICKEN, P. (1992): *Global Shift. The Internationalization of Economic Activity*. London: Guilford Press.

DICKEN, P. (1998): *Global Shift. Transforming the World Economy*. New York/London: Guilford Press, 3rd ed.

- DIXON, P. (2007): *Futurewise*. London, Great Britain: Profile Books.
- DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategies: Scale, Scope and Synergy". *Columbia Journal of World Business*, Volume 24, pp 47-59.
- DOYLE, P. (2001): "Shareholder-Value-Based Brand Strategies", *Brand Management*, Volume 9, No. 1, September, pp 20-30.
- DOYLE, P. y ZEKE, G. (1976). *A Strategic Approach for International Market Selection*. Copenhagen, Denmark: Proceedings European Academy for Advanced Research in Marketing.
- DUNNING, J. (1994): *Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*. Transnational Corporations, Volume 3, Issue 1, pp 23-51.
- ECCLES, S. (2005): *Notes for the Module 402: Core Skills for Research and Practice in Marketing. Qualitative Skills* (MSc Advanced Marketing Management, Lancaster University Management School).
- ECONOMÍA (2008): *Secretaría de Economía*. Recuperado el 2008, de Gobierno Federal México: <http://www.economia.gob.mx/?P=5300>.
- EISENHARDT, K.M. y SULL, D.N. (2001): "Strategy as Simple Rules", *Harvard Business Review*, Reprint R0101G.
- ENRIGHT, M. (2005): "Regional Management Centers in the Asia-Pacific". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 59-82.
- ESKELAND, G. y HARRISON, A (2003): "Moving to greener pastures? Multinationals and the pollution haven hypothesis": *Journal of Development Economics*, pp 1–23.
- EURASIA. (2007): *Top 7 Political Risks*. Recuperado el 2008, de NY: Eurasia Group: <http://www.eurasiagroup.net/publications/0701%20Top7lan.pdf>
- FACIONE, P. (2007): "Pensamiento Crítico: ¿Qué Es y Por Qué Es Importante?", *Insight Assessment*, pp 23-56.

FUENTES-BERAIN, R. (2007): *Oro Gris, Zambrano, La Gesta de Cemex y la Globalización en México*. México: Aguilar.

GIGERENZER, G. (2008): *Decisiones Instintivas, La Inteligencia del Inconsciente*: Barcelona: Editorial Ariel, S.A.

GLADWELL, M. (2005): *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown and Company.

GOLEMAN, D. (2006): *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós, Barcelona, España.

GOLLER, S., HOGG, A. y KALAFATIS, S.P. (2002): "A New Research Agenda for Business Segmentation". *European Journal of Marketing*, Volume 36, Issue ½, pp 252-271.

HAGUE, P., HAGUE, N. y MORGAN, C.A. (2007): *Market Research in Practice - A Guide To The Basics*. Philadelphia, USA: Market Research in Practice.

HAYASHI, A.M. (2001): "When To Trust Your Gut", *Harvard Business Review*, Reprint R0102C, February 2001.

HILL, C.W. (2001): *International Business*. International Edition: McGraw-Hill.

HLAVACEK, J. y REDDY, N. (1986): "Identifying and Qualifying Industrial Market Segments". *European Journal of Marketing*, Volume 20, Number 2, pp 8-21.

HOGENBIRK, A.E. (2002): *Determinants of Inward Foreign Direct Investment: The Case of the Netherlands*, University of Maastricht.

HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal of Marketing*, Apr 1995, Volume 59, Issue 2, pp 1.

IMCO (2007): *Situación Competitiva de México 2006: Punto de Inflexión*. Recuperado el 2008, de IMCO - Instituto Mexicano para la Competitividad: <http://www.imco.org.mx/>

IMD (2007): *IMD World Competitiveness Yearbook (WCY)*. Recuperado el 2008, de Lausanne, Switzerland: IMD: <http://imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>

JAIN, S. (1989): *Reducing the Risk of Globalization: Long Range Planning*, February, pp 80-88.

JANSEN, K. (1995): *The Macroeconomic Effects of Direct Foreign Investment: The Case of Thailand*. *World Development*, Volume 23, Issue 2, pp 193-210.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN, P. (1975): "The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, October, Volume 12, Issue 3, pp 305-323.

JUNG, C. (1990): *Psychological Types*, Princeton University Press, A Revision by RFC Hull of the Translation by HG Baynes.

KAHNEMAN, D. (2003): "Mapas de Racionalidad Limitada: Psicología Para Una Economía Conductual", *Revista Asturiana De Economía*, RAE Nº 28.

KAHNEMAN, D. (2003): "A Psychological Perspective on Economics", *American Economic Review*, Volume 93, pp 2.

KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, *The Econometric Society*, Volume 47, Number 2, March, pp 263-292. <http://www.jstor.org/stable/1914185>

KATSIKEAS, C.S., SAMIEE, S. y THEODOSIOU, M. (2006): "Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization". *Strategic Management Journal*, Volume 27, pp 867-890.

KEEGAN, W.J. (2002): *Global Marketing Management*. Prentice Hall.

KHANNA, T., PALEPU, K.G., y SINHA, J. (2005): "Identify Emerging Market Opportunities". *Harvard Business Review*, Volume 83, Number 6, June.

KHATRI, N. y ALVIN, H. (2000): "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, Volume 53, Issue 1, pp 57-86.

KOCK, A.J. (2001): "Selecting Overseas Markets and Entry Modes: Two Decision Processes or One?". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 19, pp 65.

KOSE, M.A., MEREDITH, G.M., y TOWE, C.M. (2004): "How Has NAFTA Affected the Mexican Economy? Review and Evidence". *IMF, IMF Working Paper*. April 2004, pp 4-30.

KOTLER, P. (1994): *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, 6ª Edición.

KRISHNAN, H.A., TADEPALLI, R. Y PARK, D., (2009): "R&D Intensity, Marketing Intensity, and Organizational Performance", *Journal of Managerial Issues*, Summer, Volume 21, Issue 2, pp. 232.

KRUGMAN, P. y OBSTFELD, M. (2000): *International Economics. Theory and Policy*, Addison-Wesley, 5th Edition.

LEDERMAN, D. y SERVÉN, L. (2005): "Tracking NAFTA's Shadow 10 Years on: Introduction to the Symposium". *The World Bank Economic Review*, Volume 19, Number.3, pp 335-344.

LEVITT, T. (1983): "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp 92-102.

LI, L. (2005): "Is Regional Strategy More Effective Than Global Strategy in the US Service Industry?". *Management International Review*, Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 37-57.

LÓPEZ, A. (2001): *Investigaciones de Mercado*. México: Compañía Editorial Continental.

MADURA, J. (2000): *International Financial Management*, South-Western Publishing, 6th edition.

MALHOTRA, N.K., AGARWAL, J. y ULGADO, F.M. (2003): "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, Volume 11. Number 4, pp 1-3.

MARIAMPOLSKI, H. (2001): *Qualitative Market Research: A Comprehensive Guide*. Brooklyn, SAGE Publications, Inc.

MATZLER, K., BAILOM, F. y MOORADIAN, T.A. (2007): "Intuitive Decision Making", *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007, Volume 49, Number 1.

MAZRUI, A.A. (2001): *Globalization: Origins and Scope*. The Center for International Trade and Security. The University of Georgia, Globalization and Global Understanding Series - October 2001.

MCDONALD, M. (1989): *Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

MCDONALD, M. y DUNBAR, I. (1995): *Market Segmentation*. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.

MELDRUM, D.H. (2000): "Country Risk and Foreign Direct Investment". *Business Economics*, Jan 2000, Volume 35, Issue 1, Academic Research Library, pp 33.

MIGA (2008): *Multilateral Investment Guarantee Agency*. Recuperado el 2008, de <http://www.miga.org/>

MORGAN, R.E. y KATSIKEAS, C.S. (1997): "Theories of International Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique". *Management Decision*, Volume 35, Issue 1, pp. 68-78.

NCC (2006): *Ireland - Annual Competitiveness Report 2006*. Recuperado el 2008, de Ireland National Competitiveness Council Secretariat: http://www.competitiveness.ie/ncc/reports/ncc_annual_06/ch01/ch01_00.html#p1

O'NEILL, J., WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2005): "How Solid are the BRICs?". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, http://www2.goldmansachs.com/hkchina/insight/research/pdf/BRICs_3_12-1-05.pdf

OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press.

OMURA, Y. (2007): *Multilateral Investment Guarantee Agency*. Recuperado el 2008, de World Bank Group: <http://www.miga.org/sitelevel2/level2.cfm?id=1069>

OPIC (2007a): *OPIC Insurance - Premium Base Rates*. Recuperado el 2008, de USA gov: <http://www.opic.gov/insurance/details/rates/index.asp>

OPIC (2007b): *Overseas Private Investment Corporation*. Recuperado el 2008, de USA gov: <http://www.opic.gov/about/index.asp>

OXFORD, A. (2007a): *Aon/Oxford Analytica Political & Economic Risk Map*. Recuperado el 2008, de Oxford Analytica: <http://www.oxan.com/about/news/2007-01-18AonOxfordAnalyticaPoliticalEconomicRiskMap.asp>

OXFORD, A. (2007b): *Oxford Analytica Global Stress Points Matrix*. Recuperado el 2008, de Oxford Analytica: <http://www.oxan.com/oxweb/GlobalStressPoints.aspx>

PACEK, N. y THORNILEY, D. (2007): *Emerging Market - Lessons for Business Success and the Outlook for Different Markets*, Profile Books, LTD and The Economist.

PALMA, J.G. (2005): "The Seven Main "Stylized Facts" of the Mexican Economy Since Trade Liberalization and NAFTA". *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Number 6, pp 941–991.

PETERSEN, B. y PEDERSEN, T. (1996): *Twenty Years After: Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model*. Copenhagen, Denmark: The Nature of the International Firm.

PITCHER, P. (1999): "Artists, Craftsmen, and Technocrats". *Training and Development*, Volume 53, pp 30-33.

POPULATION REFERENCE BUREAU (2006): *World Population Data Sheet*. Recuperado de <http://www.prb.org/>

PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2009): Obtenido de <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/6c7fe77bcc684d01852571620083bd9a>

PRIETULA, M.J. y SIMON H.A. (1989): "The Experts In Your Midst", *Harvard Business Review*, Volume 67, Number 1, pp 120-124.

PROMÉXICO (2010): *ProMéxico*. Recuperado el 23 de Julio de 2010, de ProMéxico: http://www.promexico.gob.mx/wb/Promexico/Inicio/_lang/es#

PRS Group (2007): *Mexico Country Report, Political Risk, Mexico Country Forecast*. New York: The PRS Group, Inc.

PRS Group (2008a): *International Country Risk Guide*. Recuperado el 2008 de The PRS Group: http://www.prsgroup.com/ICRG_Methodology.aspx

PRS Group (2008b): *The PRS Group*. Recuperado el 2008 de <http://www.prsgroup.com/>

PUNSET, E. (2007): *El Alma está en el Cerebro, Radiografía de la Máquina de Pensar*. Santillana Ediciones Generales, SL, Madrid, España.

PUNSET, E. (2010): “¿Cómo sabemos si somos inteligentes?”, *XL Semanal*, 14 de Noviembre de 2010, Madrid, España.

RAGER, K. B. (2005): “Compassion stress and the qualitative researcher”, *Qualitative Health Research*, Volume 15, Number 3, pp 423-430.

RAMARAPU, S., TIMMERMAN, J.E. y RAMARAPU, N. (1999): “Choosing Between Globalization and Localization”. *Journal of Marketing Theory and Practice* , Spring 1999, Volume 7, Issue 2, pp 97.

ROOT, F.R. (1982): *Market Entry Strategies*. New York: AMACON.

ROOT, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*, John Wiley & Sons, Inc.

RAMARAPU, S., TIMMERMAN, J.E. y RAMARAPU, N. (1999): “Choosing Between Globalization and Localization”. *Journal of Marketing Theory and Practice* , Spring 1999, Volume 7, Issue 2, pp 97.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2004): “A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises”. *Journal of International Business Studies*, Volume 35, pp 3-18.

RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2005): “Towards a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach”. *Management International Review*; Special Issue 2005/1, ABI/INFORM Global, pp 5-17.

SALOVEY, P., y MAYER, J.D. (1990): *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, Baywood Publishing Co., Inc., pp 185-211.

SALTON, G. (1996). *Organizational Engineering*. Ann Arbor, MI: Professional Communication Inc.

SALTON, G. (2000): *The Manager's Guide to Organizational Engineering*. Amherst, MA: HRD Press.

SALTON, G. y FIELDS, A. (1999): "Understanding and Optimizing Team Learning". *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, September, pp 48-60.

SAMIEE, S. (1994): "Customer Evaluation of Products in Global Market". *Journal of International Business Studies*. Third Quarter, Volume 25, Issue 3, pp 579.

SAMIEE, S. y KENDALL, R. (1992): "The Influence of Global Marketing Standardization on Performance". *Journal of Marketing*, Volume 56, April, pp 1-17.

SANDLER, D. y SHANI, D. (1991): "Brand Globally but Advertise Locally? An Empirical Investigation". *International Marketing Review*, Volume 9, pp 18-31.

SARABIA, F.J. (1996): "Model for Market Segments Evaluation and Selection". *European Journal of Marketing*. Volume 30, Number 4, pp. 58-74.

SAYEGH, L., ANTHONY, W.P. y PERREWÉ, P.L. (2002): "Executive Decision Making Under Crisis", *Florida State University*, College of Business, Dissertation Sponsored by The Department of The Air Force, Report CI02-12.

SCHNEIDER, S. (2010): "Homo Economicus—or more like Homer Simpson?", *Deutsche Bank Research*, Frankfurt am Main Germany Internet: www.dbresearch.com, June 29.

SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, SLP. (2010): *Secretaría de Desarrollo Económico, SLP*. Recuperado el 23 de Julio de 2010, de SEDECO, SLP: <http://www.sdeslp.gob.mx/>

SIMKIN, L. y DIBB, S. (1998): "Prioritising Target Markets". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 16, Issue 7, pp 407-417.

SOLOW, R.M. (2008): *Robert M. Solow (1924-), Grandes Economistas*. Recuperado el 2008, de The Concise Encyclopedia of Economics: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Solow.html>.

SORENSEN, O. (2003): "Social Networks and Industrial Geography", *Journal of Evolutionary Economics*, Volume 13, pp. 513-527.

SPIGGLE, S. (1994): "Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research". *Journal of Consumer Research*. December, Volume 21, Number 3, pp 491-503.

STANOVICH, K.E. y WEST, R.F. (2000): "Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?". *Behavioral and Brain Sciences*, Volume 23, pp 645-665.

STOTTINGER, B. y SHLEGELMILCH, B. (1998): "Explaining Export Development Through Psychic Distance: Enlightening or Elusive?". *International Marketing Review*, Volume 15, pp 357-72.

THE MYERS & BRIGGS FOUNDATION. (2010): Recuperado el 4 de 10 de 2010, de The Myers & Briggs Foundation: <http://www.myersbriggs.org/>

UNCTAD (2006): *World Investment Report 2006*. Recuperado el 2008 de http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf

UNCTAD (2008): *Regulación Internacional de la Inversión: Balances, Retos y Camino a Seguir*. Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo. Nueva York: Naciones Unidas.

VAN HORNE, J.C. (1995): *Financial Management and Policy*, Prentice-Hall, 10th ed.

VAN MESDAG, M. (1985): "The Frontiers of Choice". *Marketing*, October pp 10.

VERNON, R. (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. ACTA Universitatis Upsaliensis, Working paper nº 7.

WACZIARG, R. y WELCH, K.H. (2003): "Trade Liberalization and Growth: New Evidence". *National Bureau of Economic Research*, Working Paper 10152, <http://www.nber.org/papers/w10152>.

WATLING, C.P. (1998): "The Arts, Emotion, and Current Research in Neuroscience". *Mosaic*, Volume 31, Issue 1, pp 107-124.

WHITELOCK, J.M. (1987): "Global Marketing and The Case for International Product Standardization". *European Journal of Marketing*, Volume 21, pp 32-44.

WIERZBICKI, A.P. (1992): "The Role of Intuition and Creativity in Decision Making", *International Institute for Applied Systems Analysis*, A-2361 Laxenburg Austria, Working Paper WP-92-078, October 1992.

WILSON, D. y PURUSHOTHAMAN, R. (2003): "Dreaming With BRICs: The Path to 2050". *The Goldman Sachs Group, Inc.*, Global Economics Paper No: 99.

YIP, G.S. (1989): "Global Strategy... In a World of Nations?", *Sloan Management Review*, Fall, Volume 31, Issue 1, pp 29.

YIP, G.S. (1992): *Globalización. Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.

YIP, G.S. LOEWE, P.M. y YOSHINO, M.Y. (1988): "How to Take Your Company to the Global Market". *Columbia Journal of World Business*, Winter, Volume 23, Issue 4, pp 37-48.

YIN, ROBERT K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, SAGE Publications Inc.

YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. y ROOS, J. (1997): "Effects of Nationality on Global Strategy". *Management International Review*, Fourth Quarter 1997, Volume 37, Issue 4, pp 365-85.