

Estrategias de la empresa multinacional para penetrar, establecerse y crecer en un país extranjero

José Nicolás Salcedo Castorena
Juan Antonio Flores Mora
Gabriel Salvador Fregoso Jasso

Profs. e investigadores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, UdeG.

Resumen

El artículo describe el papel de las empresas multinacionales en el contexto actual, el objeto de la internacionalización de las empresas, y las diferentes estrategias que las empresas diseñan para penetrar, establecerse, y crecer en el contexto internacional.

Abstract

This article describes the role of multinational companies in present context, the object of business internationalization, and different strategies that design to penetrate, to settle down, and to grow in international context.

INTRODUCCIÓN

Los negocios han entrado en la era del mercado global. Con cada vez mayor frecuencia las empresas van al extranjero con el fin de lograr ventas y utilidades que no pueden obtener en sus mercados nacionales. Como resultado cada empresa, incluidas las que tienen sólo operaciones domésticas, se enfrentan a una mayor presión por parte de los competidores extranjeros. La creciente internacionalización de la economía exige de los ejecutivos una perspectiva global de los negocios.

Cabe recordar que muchas personas en el mundo usan o consumen artículos de marcas extranjeras como Levi's, Coca-Cola, McDonalds, IBM, etc. Esto es precisamente lo que sig-

nifica "negocios extranjeros", y los realizan precisamente las empresas multinacionales.

Una característica de la empresa global es el explosivo crecimiento que este tipo de empresas han tenido, tanto en tamaño como en cantidad. Si bien no existen datos actuales sobre el número y el tamaño, una buena variable alterna para medir la dirección y velocidad de la internacionalización de los negocios es el aumento de la inversión extranjera directa.

Otra característica importante es el control mucho más estrecho que ejerce la matriz. Aun si las subsidiarias están dispersas por todo el globo terráqueo, la dirección en la oficina matriz coordina e integra las actividades.

Si bien muchas empresas multi-

nacionales que se desarrollan dentro de muchos países extranjeros tienen un gran éxito, cabría la pena preguntarnos ¿qué tipo de estrategias utilizaron para penetrar, ganar posición y crecer dentro de estos países dónde existen otros competidores nacionales y extranjeros?

La respuesta no es fácil; en este trabajo estableceremos algunas ideas que nos permitan acercarnos a resolver este planteamiento.

DESARROLLO

¿Qué es una empresa multinacional?

Una empresa multinacional (EM) es aquella que controla (coordina) actividades generadoras de valor añadido en dos o más áreas geográficas

políticamente independientes y caracterizadas por ser uniones económicas y monetarias. La empresa se hace multinacional mediante la realización de inversiones directas en el exterior (IDE).

Una empresa comercia con el exterior (exportaciones e importaciones), realiza inversiones (en actividades empresariales, en activos financieros, en bienes raíces) y operaciones financieras puras (préstamos). La empresa puede internacionalizar la producción fabricando en otros países todo o parte del proceso, directamente o en alianza con otras empresas.

Las empresas multinacionales:

- Coordinan en gran medida la actividad económica internacional, tanto en términos de comercio y de producción, como en lo relativo a la transferencia internacional de tecnología, movimientos internacionales de capital e inversión directa en el exterior.
- Son en términos generales asignadoras eficientes de recursos a nivel internacional.
- Son agentes dinamizadores de integración económica entre países y áreas geográficas.

¿Cuándo decide una empresa internacionalizarse?

Cuando reconoce que es altamente competitiva, esto es, cuando se considera que es viable porque permanecerá en el mercado —economía— por un tiempo estable.

Cuando una empresa cumple su función social: añade valor, crea riqueza, lo que permite remunerar a todos los factores de la producción que intervienen en la economía real. Una empresa como tendencia

ha de comportarse de tal manera que maximice su beneficio a largo plazo. Para ello, una empresa debe ser competitiva, y lo será si es capaz de producir (saber hacer) bienes y servicios más baratos o de mejor calidad que la competencia tanto doméstica como internacional, o lanzar productos nuevos o muy diferenciados.

Además, debe consolidarse una inversión directa en el exterior, en actividades ya existentes o creando una nueva inversión.

Se considera una inversión en el exterior como directa cuando existe una influencia efectiva sobre la gestión o control de la inversión por parte de extranjeros, tomando en cuenta los siguientes criterios: participación en el capital social igual o superior al 10%, préstamos a largo plazo con el fin de establecer o mantener vínculos económicos duraderos y tener representación directa o indirecta en el consejo de administración de la empresa en el exterior (de acuerdo con la legislación española, responde a recomendaciones del FMI y la OCDE).

Por lo tanto, para que exista IDE se tiene que cumplir al menos con los dos requisitos siguientes:

- Aportación de recursos a largo plazo.
- Participar efectivamente en las decisiones de las actividades empresariales en las que se ha invertido en el exterior.

¿Qué debe internacionalizar una empresa multinacional?

La ventaja competitiva se manifiesta en activos inmateriales, conocimientos tácitos o no, que la empresa va generando a lo largo del tiempo con su experiencia. La

empresa puede internacionalizar todo o parte de su proceso de producción, distribución y comercialización de productos y prestaciones de servicios.

¿Cómo puede internacionalizarse?

Tanto la internacionalización del comercio como la producción pueden efectuarse por medio de tres mecanismos: la actividad exportadora, la producción en el exterior, o mediante las alianzas con otras empresas (fórmulas híbridas).

En cuanto a la actividad exportadora

Esta actividad puede llevarse a cabo por medio de procedimientos directos o indirectos. Es indirecta cuando se realiza a través de intermediarios (agentes u organizaciones de comercio exterior independientes). Dentro de esta modalidad hay que incluir a los representantes y a los corredores o *brokers*. Otro método indirecto es la exportación de "canguro" o *piggy back*, que consiste en que exportadores experimentados acuerdan comercializar productos en forma conjunta con empresas menos experimentadas.

La producción en el exterior

Mediante la inversión directa en el exterior (IDE) la empresa decide ser ella el mecanismo asignador de recursos a nivel internacional. La IDE es el modo por medio del cual la empresa se hace multinacional. La IDE puede llevarse a cabo mediante la creación de una nueva entidad o mediante la adquisición de una empresa existente.

Nivel medio de control: fórmulas híbridas

Toda forma de entrada que lleve implícito un acuerdo entre distintas empresas que de alguna manera se ha de tomar de forma consensuada, constituye un modo de entrada de nivel medio. Este tipo de estructura lleva implícita una transferencia de conocimiento entre las partes que no está exento de posibles pérdidas de valor. Las causas que pueden erosionar el valor del conocimiento son básicamente tres:

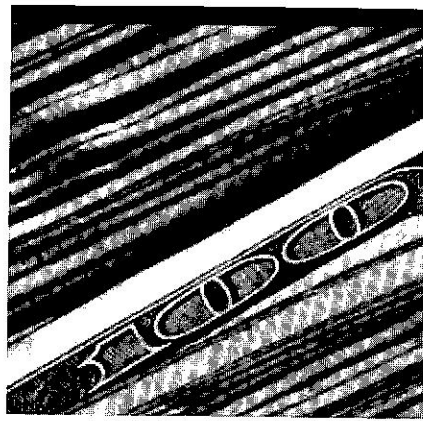
- El problema de la apropiabilidad.
- La superioridad de la EM en la explotación de terminados activos.
- Las limitaciones en las capacidades de otras empresas para absorber e integrar más eficientemente el conocimiento.

Entre los más habituales conjuntos de alianzas o acuerdos entre empresas tenemos:

- *Consortios de empresas.* Un grupo de empresas se asocian para desarrollar un proceso de internacionalización conjunta, para lo cual se crea una nueva sociedad.
- *Grupo de exportadores.* Asociación de tipo horizontal entre varias empresas de un mismo sector con el objeto de crear un sistema común de exportación.
- *Club de empresas.* Un conjunto de empresas acuerda cooperar buscando la comercialización y distribución conjunta de sus productos. Suelen ser productos complementarios.

Los tipos de contratos más habituales son:

- *Contratos de gestión.* Una empresa que ha desarrollado ca-



pacidades de gestión asume el compromiso de administrar determinadas unidades de negocio de otra empresa a cambio de una retribución.

- *Licencias, patentes y marcas.* En este caso lo que se cede es la tecnología para fabricar determinado tipo de producto o la posibilidad de utilizar una determinada marca comercial.
- *Franquicia.* Contrato por el que dos personas jurídicamente independientes se obligan mutuamente a seguir una política de comercio asociado, con un nombre y condiciones de funcionamiento comunes.
- *Subcontratación.* Consiste en externalizar parte de la cadena de valor mediante la contratación de servicios o parte del proceso productivo a una empresa ajena.

¿Dónde debe internacionalizarse?

La respuesta al dónde internacionalizarse ha de estar asociada al análisis del territorio o área geográfica determinada.

¿Cuándo debe internacionalizarse?

La respuesta al cuándo de la internacionalización depende de

factores endógenos a la empresa (fortalezas, debilidades, disponibilidad de información, experiencia, etc.) y de elementos exógenos o del entorno (proceso político de un país, comportamiento de los mercados de divisas, obtención de recursos financieros y no financieros, etcétera).

Debe conocer ampliamente el terreno donde va a establecerse

El conocimiento puede ser *genérico* (la utilización de éste por la población empresarial, debido a su conjunto, no pierde valor; por ejemplo, las normas y técnicas contables, las técnicas de decisión, etc.); *específico* (es aquel que en otra organización pierde aplicabilidad y valor; por ejemplo, información de la propia empresa); *codificable* o *patentable* (son los derechos de propiedad intelectual de carácter comercializable, como patentes, marcas, diseños, bases de datos, etc.), y *no codificable* o *no patentable* (también denominados tácitos y específicos de las organizaciones, se generan mediante experiencias colectivas acumuladas; son el resultado de un proceso interno colectivo de aprendizaje, y son difíciles de imitar y transferir). Este último tipo de conocimientos no son comercializables.

La tecnología puede clasificarse como sigue:

- *Incorporada.* Son los bienes de equipo e instalaciones, maquinaria, herramientas, etc. Es inseparable de los bienes en que está inmersa. Esta tecnología se puede aprender mediante la ingeniería inversa.
- *No incorporada.* Es aquella tecnología o conocimientos que se

MERCADOS y Negocios

utilizaron para la producción del bien y que no se puede aprender o derivar del análisis y utilización de dicho bien. Por ejemplo, la organización de la producción, las rutinas de trabajo, los manuales de procedimiento, etcétera.

- *De proceso.* Por ejemplo, industria química; y de ensamblaje (automóviles, maquinaria).

La transferencia de tecnología asociada a la empresa multinacional puede contemplarse desde la siguiente perspectiva:

- Vinculada a la IDE, es decir, al capital invertido. Se transfiere en el seno de la EM (transferencia intra empresa) y a terceros vía efectos indirectos (*spillover*) y de formación (aprendizaje) de recursos humanos.
- Vinculada a contratos entre empresas. Licencias, franquicias, contratos de asistencia técnica, gestión y consultoría, subcontratación internacional, etcétera.
- Tecnología derivada de transacciones estrictas de mercado. Es tecnología incorporada a los productos y bienes de equipo y a los codificables.

Los conocimientos se deprecian básicamente por:

1. El proceso de difusión del conocimiento y de transferencia de tecnología.
2. La aparición de conocimientos superiores.

Fuentes de tecnología

La tecnología puede obtenerse mediante producción propia, por adquisición de terceros o estableciendo y realizando cooperación con otras instituciones.

- Cuanto más tácita y compleja sea la tecnología, mayor eficiencia tendrá su transferencia internacional dentro de la propia EM.
- Cuando la tecnología es fácilmente codificada y puede ser transmitida a terceros a un bajo costo, los contratos de licencias pueden ser más eficientes que la IDE.
- El grado de eficacia y eficiencia de la venta internacional de tecnología depende de la capacidad de aprendizaje del adquirente. La tecnología recibida no sólo ha de ser asimilada sino que puede ser fuente de nuevos conocimientos.

DINÁMICA INTERNACIONAL DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LOCALIZACIÓN DE LA IDE EN EL EXTERIOR

Los factores determinantes de la IDE en el exterior son:

1. Ventajas distintivas en propiedad de las empresas (O).
2. Ventajas de localización (L).
3. Economías de interiorización a escala transnacional (I).

(La articulación de estas variables en t condicionará la definición estratégica de la EM).

Este razonamiento nos conduce nuevamente a subrayar que son las capacidades organizativas en un sentido amplio, incluidas las de contexto específico de relación, las que constituyen los factores determinantes de los procesos de internacionalización. En este sentido, la empresa se convierte en la unidad básica de análisis, supeditándose a la ventaja competitiva y a la ventaja de localización.

Respecto a la aplicación de la teoría de la internalización

El intercambio de un bien entre agentes independientes constituye una transacción. En cualquier caso, una transacción conlleva el derecho de utilización del bien o servicio objeto del intercambio. Los costos de transacción vienen estimados por la valoración en términos monetarios de los consumos necesarios para la realización del intercambio.

La IDE se produce cuando una empresa decide que es más conveniente instalarse físicamente en el exterior para producir bienes y servicios. La teoría de internaliza-



ción explica la elección del modo de entrada en mercados exteriores con base en el análisis de cada transacción o intercambio.

La EM puede reducir los costos globales de transacción para el consumidor al reducir los costos de búsqueda y de información. Los costos de transacción del producto final son cruciales para la EM debido a la diversidad de los mercados geográficos. Por ello, la EM puede ser explicada combinando conceptualmente las imperfecciones del mercado (estructural y transaccional) con la interconexión entre los mercados de bienes intermedios y de productos finales.

Una mayor escala puede permitir a la empresa la especialización de factores y la realización de compras a precios menores. Cuanto menores sean los costos medios, a precios más bajos se podrán vender los productos con mejor posibilidad de competir.

DETERMINANTES INTERORGANIZACIONALES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS Y RELACIONES PROVEEDOR-CLIENTE

La competencia empresarial puede conducir a determinadas reacciones, motivadas por acciones emprendidas por empresas rivales. Se ha intentado esgrimir este tipo de comportamientos para explicar procesos de internacionalización seguidos por empresas rivales de un mismo país y la existencia de inversiones cruzadas entre empresas de distintos países operando en industrias similares. En el primer caso, el proceso se inicia cuando una empresa realiza



una IDE como forma de entrar en otro mercado, pudiendo obtener una posición de monopolio cuyas ventajas podrían ser empleadas subsidiando actuaciones en el mercado de origen. Ante esta posibilidad, las empresas competidoras realizarán también inversiones directas, creando filiales en el exterior, con lo que se restablece el equilibrio.

En el segundo caso, una empresa entra en otro mercado mediante IDE, lo que incrementaría la competencia de las empresas domésticas del país huésped. La respuesta de éstas sería invertir también en el mercado de la primera.

Asimismo, la expansión internacional de la empresa puede venir motivada y, en ciertas ocasiones, explicada por las relaciones proveedor-cliente, que conducen al desarrollo de ventajas específicas en relaciones interorganizacionales. Es decir, la realización de una IDE por parte de una empresa puede conllevar que alguno de sus proveedores significativos internacionalice también su producción.

EL PARADIGMA ECLÉCTICO

El marco teórico ofrecido por el paradigma ecléctico constituye una

integración de las ventajas comparativas de los países y de la ventaja competitiva de las empresas.

Con base en el paradigma ecléctico, las razones necesarias para la IDE están determinadas por la existencia de ventajas competitivas empresariales y de localización en el exterior.

Las ventajas de localización que ofrece un país están relacionadas con la dotación relativa de factores (naturales y creados) y con el "clima de inversión" que posea.

Las alianzas

La importancia de las alianzas trasciende más allá de la flexibilidad que proporciona la empresa, ya que significa un cambio en su estructura de gobierno.

La utilización de las alianzas puede exigir la existencia de nuevas variables de localización específicas que permitan su desarrollo óptimo, o bien puede significar una modificación del valor de las ventajas de localización tradicionales. En este sentido, la existencia de una constelación de socios y proveedores, y la creación de *clusters* de empresas altamente especializadas que faciliten la difusión de la información necesaria para la innovación, constituyen nuevas ventajas de localización.

LAS OPCIONES IMPLÍCITAS DE LA INVERSIÓN DIRECTA EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

El análisis (evaluación) del proyecto de la IDE en condiciones de incertidumbre determina si conviene esperar otro momento o no para realizar dicha inversión.

Existen problemas de incertidumbre que únicamente se despejan con la misma inversión. Así, por ejemplo, puede ocurrir que cuando se realiza una extracción de petróleo se desconozca la calidad del producto hasta que no se disponga de él y, por tanto, hasta ese momento no se conoce el precio que se puede fijar.

En otras ocasiones la reducción de la incertidumbre sólo puede darse con cambios del entorno, es decir, es un problema exógeno a la EM; por ejemplo, inestabilidad política, turbulencia del mercado financiero, etcétera.

¿CÓMO DETERMINAR LA ESTRATEGIA Y LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL COMO PROYECTO DE INTERNACIONALIZACIÓN?

Las decisiones de marketing internacional

El *marketing* internacional consiste en la elección de los productos a exportar, el diseño y desarrollo del procedimiento de distribución y venta del mismo en un mercado, y no sólo para mantener la presencia en él, sino procurando aumentar su cuota de participación.

Las decisiones de *marketing* internacional se relacionan con dónde comercializar y distribuir los productos y prestar los servicios, con cómo hacerlo (sólo en colaboración con otras empresas) y con el diseño puesto en práctica de las estrategias de *marketing* internacional. El plan estratégico de *marketing* ha de analizar continuamente la evolución del mercado,

contemplar el desarrollo de nuevos productos y la fijación de precios adecuados.

La investigación de mercados exteriores

La investigación de mercados exteriores capta información con un doble fin: *a)* seleccionar los mercados objetivo (estratégicamente deseables), y *b)* elaborar el plan de *marketing* internacional para dichos mercados. Las fuentes de información de los ámbitos tanto interno como externo de la empresa pueden ser de carácter primario o secundario. Las fuentes secundarias proporcionan información con un carácter más general que la derivada de fuentes primarias. Esta información es proporcionada por instituciones nacionales o multilaterales. Las fuentes primarias generan información específica procedente de estudios de campo; un ejemplo son las agencias especializadas o consultoras que se contratan para que desarrollen todo o parte del proceso de captación información.



En el ámbito internacional se pueden distinguir tres clases de mercados:

- *Los ya existentes.* En éstos las necesidades del consumidor son ya conocidas.
- *Latentes.* Aquellos en que existen claramente consumidores potenciales no atendidos y posibilidad de producir para ello.
- *Inipientes.* Aquellos en los que las necesidades del consumidor o no se conocen o no existen.

Las decisiones de entrada en mercados exteriores

En un orden lógico, la empresa debe en primer lugar tomar la decisión de vender en el exterior identificando los mercados potenciales, después se debería seleccionar la mezcla de *marketing*, es decir, cómo adaptar y presentar el producto, a qué precios venderlo, qué promoción realizar y cómo distribuirlo. Por último, la empresa ha de proceder a la dirección y gestión de los mercados en el exterior.

Estandarización internacional del marketing

El *marketing* estandarizado es el adecuado para un mismo producto o línea de productos que se venden en diferentes mercados o área geográficas. La estandarización de los productos y de su *marketing* posibilita la obtención de economías de escala al producirse reducciones en los costes unitarios de producción y de *marketing*. La estrategia de *marketing* selectivo o concentrado es una buena opción para adquirir conocimientos y experiencia en mercados exteriores por parte de empresas con poca experiencia internacional.

Política de producto

En el ámbito del *marketing* internacional, la política del producto es relevante por cuanto los atributos intrínsecos al mismo, junto a los de carácter externo y exógeno, están relacionados con el núcleo competitivo de la empresa. La política de productos está obviamente ligada a la política de la comunicación: un mensaje a nivel mundial, extensión de productos adaptando la comunicación, así como crear productos totalmente nuevos que satisfagan la necesidad identificada en el país, y venderlos a un precio adecuado.

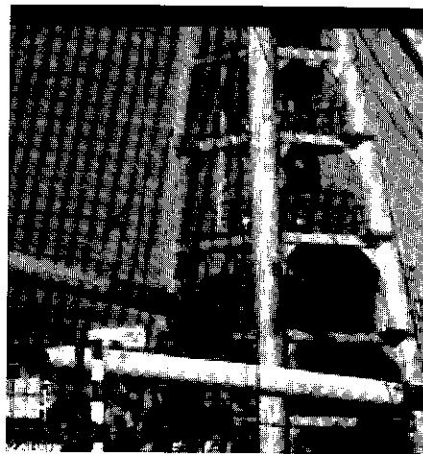
Política de marcas

Las decisiones acerca de marcas y nombres comerciales son de gran relevancia en el ámbito internacional. Muy a menudo la diferenciación de productos de asocia a la imagen de marca y a la reputación comercial de la empresa. La marca es un medio de comunicación y relación entre la empresa y el mercado. La marca ayuda a identificar productos con una determinada calidad y a diferenciarlos de otros semejantes. La política de marcas contempla la utilización de marcas globales, locales o domésticas, y marcas blancas.

La valoración de marcas

La marca crea valor y ventaja competitiva sostenible; una patente caduca con el tiempo, mientras que la marca confiere un derecho indefinido sobre la utilización de un nombre comercial, y no puede ser copiada o imitada por ningún competidor.

La valoración que realizan las consultoras considera aspectos cualitativos basados en la percepción



de los consumidores y en la estrategia de *marketing* de la empresa.

Publicidad internacional

La publicidad consiste en comunicar la existencia de productos y servicios, junto a cierta información sobre los atributos de los mismos, con el objetivo de persuadir al consumidor para que adquiera dichos productos y servicios. Mediante la publicidad se aumenta el conocimiento de las marcas y nombres comerciales, así como también se incrementa el reconocimiento de los atributos de los productos. Los mensajes y los medios publicitarios pueden variar según los países, ya que la forma de satisfacer necesidades es diferente; por ejemplo, dependiendo la cultura del país. La promoción publicitaria puede basarse en un producto y mensaje idénticos a nivel internacional.

Política internacional de precios

La *política estándar a nivel mundial* es poco realista, salvo en espacios unificados o integrados, ya que no contempla las diferencias básicas en los costes de los factores en diferentes países.

La *política de discriminación de precios* consiste en fijar los precios en cada mercado en función de la competencia y de forma diferenciada según las características del mercado (fase del ciclo de vida, percepción de la calidad del producto y de la marca, barreras de entrada, controles gubernamentales).

Canales internacionales

La distribución comprende todas las actividades que se desarrollan desde que el producto está terminado hasta que está en manos del consumidor. La longitud de un canal influye en el precio final y en el margen empresarial. La logística internacional es consustancial a la globalización; el ámbito de la logística abarca el transporte, el almacenamiento y la gestión de inventarios, y se encuentra articulada con el comercio y la producción internacional.

El valor de la empresa y multinacionalización de los recursos propios

Ésta se traduce en: reducción de los costos de capital.

En un mercado de demanda estrecha, la internacionalización de mercados reduce el costo de capital y aumenta la cuantía de recursos.

Genera, por tanto, nuevas capacidades que permitan ganancias de eficiencia en la actividad internacional.

En mercados integrados y eficientes las empresas pueden anunciar venta de títulos en sus mercados domésticos y ser adquiridos por inversores extranjeros; las diferencias en fiscalidad, normatividad e institucionalidad, al igual que

asimetría en información, coadyuvan a costos bajos de capital.

Estrategias de integración internacional de la producción

La integración internacional tiene dos intensidades: desde un carácter leve o escaso, hasta una interdependencia profunda. En el primer caso, confrontan los flujos internacionales de bienes y servicios financieros; en otras palabras, por exportaciones y movimientos de capital. El segundo escalón se produce además en la internacionalización de la producción. Las estrategias de internacionalización de la producción pueden desarrollarse atendiendo tanto a un contenido funcional como a una perspectiva geográfica.

Las *filiales funcionalmente no integradas* actúan prácticamente como empresas independientes dentro de su país. Se constituyen para suministrar a la EM recursos naturales, bienes semielaborados, partes y determinados productos, además de para abastecer los mercados locales, reproduciendo (replcando) los productos de la matriz.

La *integración simple* es un caso típico de desplazamiento de todos o parte del proceso productivo de una empresa, desde su país de origen hacia otro país que ofrece mayores ventajas de localización (menores costos) para, desde este último, proveer a la matriz (y a otras filiales comerciales en el exterior) y abastecer la demanda interna del país huésped y la demanda de exportaciones. Estas filiales cumplen una función de *outsourcing*.

Por último, las estrategias de *integración compleja* responden a EM que tienen nexos multidireccionales entre las filiales y la matriz, e

incluso también fuertes conexiones interempresas.

Desde el punto de vista geográfico, las estrategias generales de las EM se pueden clasificar en tres: multipaís o multidomésticas, regionales y globales. Las primeras son aquellas que caracterizan a situaciones en las que la actividad de cada filial ha de responder básicamente al entorno o condiciones del país huésped en que está localizada. Las estrategias regionales responden a procesos de integración, coordinación y control en áreas geográficas determinadas más o menos integradas entre sí. La integración global es la forma más avanzada y compleja de internacionalización del mundo para aprovechar las ventajas de localización y las oportunidades derivadas del proceso de convergencia entre dicho mercado.

CONCLUSIONES

Cabe señalar que para que una empresa multinacional penetre, se establezca y crezca sanamente dentro de un país extranjero, debe planear todo este proceso desde un punto de vista estratégico, esto es, una planeación estratégica global.

Numerosas corporaciones en el mundo descubrieron que es necesario instituir un proceso formal de planeación estratégica global para proporcionar a la alta dirección un medio para identificar oportunidades y amenazas en todo el mundo, formular estrategias para manejarlas y estipular la forma de financiar la implantación de tales estrategias. Los planes globales estratégicos no sólo proporcionan consistencia a las acciones de los ejecutivos de las firmas de todo el mundo,

sino que también requieren que los participantes tomen en cuenta las ramificaciones de sus acciones sobre las otras áreas geográficas y funcionales de la organización.

El proceso de planeación estratégica analiza los entornos externos de la empresa y el entorno interno de la firma, define el negocio y la misión de la organización, establece los objetivos corporativos, cuantifica las metas, formula estrategias y elabora planes tácticos.

Las empresas multinacionales deben conocer todo el contexto mundial de comercio, la movilidad y necesidades de la economía del país a establecerse, su contexto interno de *marketing* y normatividad, así como el producto o servicio que ofrecerán, pero deben diseñar un plan estratégico global para hacerlo con eficiencia y eficacia para alcanzar el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Ball, Donald A., y Wendell H. McCulloch Jr., *Negocios internacionales*, McGraw Hill, quinta edición, Madrid, 1997.
- Barbe, Esther, *Relaciones internacionales*, Tecnos, Barcelona, 1995.
- Durán Herrera, Juan José, *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Universidad Autónoma de Madrid, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Lorca, Alejandro, *Cambio global*, España, 1999.
- Porter, Michel E., *La ventaja competitiva de las naciones*, Ediciones Vergara, Buenos Aires, 1991.
- Taggart y McDermott, *La esencia de los negocios internacionales*, Prentice Hall, México, 1993.