

ESTRATEGIA MENTE GLOBAL

Sergio H. Kauffman González*

I. INTRODUCCIÓN

La globalización, como fenómeno socioeconómico del último tercio del Siglo XX, es el parteaguas del Siglo XXI que apenas estamos viendo nacer. La globalización, pensamos, sobre todo en lo que a la mentalidad de políticos y empresarios se refiere, es la recomposición y el reordenamiento de los enfoques sobre la economía y los intercambios internacionales: políticos, comerciales y culturales; pero es también la transformación de las viejas formas de hacer la política y de promover negocios, por otras más novedosas y agresivas, que también traen consigo una nueva manera de ver y hacer las cosas en un mundo más informado y exigente.

La revolución de la ciencia y la tecnología ha traído como consecuencia no sólo el aceleramiento de los cambios sociales, sociopolíticos y culturales; sino que traen aparejados consigo también un cambio de las perspectivas y de las estrategias políticas y empresariales, que sustituyen en parte, a las formas tradicionales de hacer la política y de emprender negocios.

La globalización, implica hoy, otra forma de ver las cosas y otra manera de conducir y de emprender las acciones de gobierno y las de índole empresarial. Hoy vivimos un mundo en constante evolución, en donde los menos capacitados - desafortunadamente la mayoría- para enfrentar los cambios, tienden a sucumbir ante los embates de la "modernidad".

El político y el empresario de hoy en día, tienen que ajustar sus pensamientos y perspectivas a la dinámica de los tiempos actuales, por más que encuentren difícil hacerlo, porque el mundo de la globalización no sólo ha traspuesto las fronteras sociopolíticas, sino que ha modificado incluso las ideas del nacionalismo característico de las diferentes culturas del mundo occidental y oriental en los últimos siglos.

Una de las características de la globalización es la transformación de los valores culturales -o la pérdida de ellos- tradicionales de los países, en otros más diversos y complejos, a veces difíciles de identificar, debido a la interconexión y entrelazamiento de las economías. Los empresarios y los políticos de hoy en día, si quieren ser exitosos, no pueden pensar sólo "en francés, inglés, japonés o en mexicano", por señalar sólo algunas formas de comportamiento; hoy, deben de pensar "globalmente"; es decir, tienen que ampliar y diversificar su manera de pensar, de concebir y hacer las cosas. Quien desea entender las relaciones internacionales del mundo contemporáneo, debe tener un conocimiento más profundo

* Investigador del I.I.E.S.C.A.

de las distintas culturas que lo conforman; debe conocer la forma en que se comportan las gentes de esas culturas y la razón del por qué lo hacen.

Los estrategas de hoy en día están obligados a pensar en "*muchos idiomas*", si es que quieren tener éxito; pero además, ya no pueden pensar sólo en las estrategias de "*cómo vencer al enemigo a como dé lugar*", sino en desarrollar estrategias tendientes a impedir la confrontación directa, en la que no hay vencedores. El empresario y el político de hoy en día tienen que buscar, además de la sobrevivencia, la manera de lograr una convivencia armónica con sus competidores, estableciendo las *Alianzas Estratégicas* que se requieran, para poner orden en las relaciones, hasta donde esto sea posible. Los empresarios y los políticos de hoy, más que nunca, deben desarrollar estrategias con *mente Global*. De eso trata este escrito.

II. LAS MENTES ESTRATÉGICAS

La historia de la humanidad nos ha demostrado que en todas las épocas han existido personas que sobresalen de los demás, no de manera exclusiva por su inteligencia, sino por tener la capacidad de percibir las oportunidades para poder triunfar sobre sus oponentes, gracias a que poseían y poseen una percepción profunda del entorno donde competían y compiten. Como muestra, podemos señalar a Alejandro Magno, a Julio César, a Napoléon Bonaparte o a Erwin Rommel, por nombrar algunos de los generales más connotados de ejércitos victoriosos; pero también podemos señalar a Mao Tse Tung, Winston Churchil, Teodoro Roosevelt, Henry Ford, Matzushita o Bill Gates dentro de los personajes políticos y empresariales, o como Aristóteles, Darwin, Leonardo Da Vinci, Einstein y Rusell, personajes de la ciencia.

Todos ellos y muchos más, han trascendido en el tiempo y la historia por sus hechos y por su influencia social. En su época, se distinguieron por tener una visión del futuro más amplia que sus contemporáneos, acompañada de una fortaleza de espíritu que los hicieron diferentes.

La estrategia "*mente global*", se manifiesta en aquellos que poseen las características de un liderazgo que pone a prueba sus intuiciones, sin detenerse a pensar en el fracaso. Son personas cuya personalidad se forja con los hechos y que se manifiesta de diferentes maneras a través de sus ideas; son gente que han "*visto la luz de las oportunidades*", y no las desperdician, pero que no esperan por ellas: *las buscan*.

Kenichi Ohmae¹ explica a este tipo de líderes -empresarios- que poseen mente estratégica de la manera siguiente:

Como consultor, he tenido la oportunidad de trabajar con varias compañías japonesas muy grandes. Ebtre ellas hay muchas cuyo éxito podría decirse que es resultado de espléndidas estrategias. Pero cuando se las examina más de cerca, se descubre una paradoja. No cuentan con grandes cuerpos de planeación ni con procesos de planeación estratégica complicados. Algunas se encuentran en

¹ Ohmae, Kenichi; *La mente del estratega* ;(McGraw Hill, México, 1983) p.p.2-3

penosa desventaja por falta de recursos -personal, dinero y tecnología- necesarios para implantar una estrategia ambiciosa. Sin embargo, a pesar de todas estas desventajas, su desempeño en el mercado es sobresaliente. Año tras año se las arreglan para incrementar su participación en el mercado y para crear riqueza.

¿Cómo lo logran? La respuesta es sencilla. Tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica, pero tienen un estratega de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general. Frecuentemente -sobre todo en Japón, donde no existen escuelas de administración- estos estrategas excepcionales carecen o han tenido muy poca educación comercial formal por lo menos a nivel universitario. Quizá nunca tomaron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. En su idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción.

La clave de esos procesos es su agudeza y perspicacia. Debido a que son creativos, en parte intuitivos y a menudo contrarios al estatus quo, los planes resultantes podrían, desde el punto de vista del analista, carecer de validez. Lo que confiere su extraordinario impacto competitivo a estas estrategias es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y la voluntad de la mente que los concibió. (Ohmae, p.p. 2-3);

Lo que señala Ohmae, es una gran verdad; los estrategas "*naturales*" triunfan porque poseen la intuición, la agudeza, la perspicacia y la voluntad de emprender acciones. Pero, Ohmae se refiere sólo a aquellos que han alcanzado el éxito, sin tener los aparatos de planeación estratégica que se requiere para poder desarrollar a sus organizaciones; en la actualidad, este tipo de estrategias no pueden por sí solos, alcanzar el éxito, requieren formar, dentro de sus empresas, un sistema de liderazgo desarrollador que les permita competir en un mundo más diverso, más intercomunicado y competitivo. El contar con líderes en todos los niveles de la organización, requiere de un proceso de descubrimiento de las potencialidades humanas, de desarrollarlas dentro de un proceso formativo, que les permita adquirir destrezas y habilidades similares a las del líder nato. *Los líderes nacen, pero también se hacen*; se forman líderes si se dan las condiciones y oportunidades apropiadas para ello.

III. LAS ESTRATEGIAS EN LA ÉPOCA DE LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

La carencia de recursos primero y la convicción de su eficacia después, obligaron a los japoneses (encarnación del movimiento de la calidad total) a adoptar un estilo mercadológico diferente. Ya no se busca atraer al cliente utilizando las estrategias de corte tradicional en donde *los esfuerzos de la mercadotecnia* - publicidad, promoción, precio y distribución - eran los que marcaban las pautas estratégicas de las empresas; ahora, lo que priva es la necesidad de conocer verdaderamente al cliente: *conocerlo directamente*, sin intermediarismos ni deformaciones estadísticas - por mucho que éstas sean útiles.

Por la limitación de sus recursos naturales, materiales y financieros los japoneses tuvieron que aprender a hacer las cosas de manera diferente a como se hacían en occidente; tratándose de los negocios, la nueva norma estratégica que desarrollaron fue: *hacer más mercadotecnia*, y utilizar *menos esfuerzos de mercadotecnia*.

Más mercadotecnia y menos esfuerzos de mercadotecnia, significa conocer más al cliente en forma directa, *personalizándolo*; unir los esfuerzos de toda la organización, incluyendo a sus proveedores y distribuidores dentro del concepto de la *Calidad Total*, con el interés de identificar al cliente para integrarlo a las decisiones de la empresa.

El conocimiento preciso de cómo actúa la competencia y el establecimiento de la posición de nuestra empresa en el mercado con respecto a la posición que ocupan las de la competencia, con el objeto de analizar *cómo se atiende al cliente*, esa es una regla inflexible dentro del nuevo comportamiento estratégico, como también lo es el evitar la estéril y nada benéfica *confrontación directa* de las estrategias tradicionales. Es una regla inflexible, porque se opone a lo tradicional que consiste en realizar "*investigaciones de mercado*", donde se obtienen sólo indicadores estadísticos que permiten hacer inferencias a partir de ellos.

El conocer a fondo al cliente y a la competencia, trae como consecuencia directa el adoptar verdaderas *estrategias competitivas*. Cuando se conoce al cliente, éste puede contribuir en la determinación de la verdadera calidad que desea de los productos o servicios, los que le dan satisfacción o que llenan sus expectativas. El conocimiento de las fortalezas y/o debilidades de la competencia, por otra parte, le permitirá a la empresa ajustar sus esfuerzos para "*equilibrar las fuerzas*" y tornalas positivas.

El nuevo enfoque estratégico gira alrededor del cliente y de lograr una posición de competitividad en el mercado, más que de agresividad. Las alianzas estratégicas sustituyen - al menos por ahora - la anterior posición de enfrentamiento; la intención de "*vencer y destruir a la competencia*". Los japoneses establecieron un paradigma que de una u otra forma los transforma a ellos y que influye en la transformación del mundo contemporáneo de los negocios, el paradigma es: "*no temer a la competencia; hay que temer a la incompetencia*". Este precepto los fortalece y fortalece también a los miembros de sus organizaciones empresariales.

Existe una gran brecha entre temer a la competencia y temer a la incompetencia; la incompetencia deforma los objetivos, propicia el desperdicio y la baja productividad, hace menos competitivas a las organizaciones y a las personas; por ello, este paradigma es el impulsor de los sistemas de mejora continua, que entre otras cosas descansa en principios de liderazgo desarrollador, liderazgo centrado en valores y en principios en donde el individuo es lo más importante, entre ellos el cliente.

Las estrategias de hoy en día, tienden a considerar el comportamiento de los mercados globales, no sólo los de carácter regional o nacional. Los estrategas, por tanto, son gente -o deben serlo- con una visión amplia de los que sucede en el mundo; deben explorar otros modos de pensar y actuar, para ajustar sus expectativas y modificar sus conductas en función de aquellos.

Ohmae² nos dice, con respecto al conocimiento del mercado y al desarrollo de las estrategias resultantes de ello, lo siguiente:

"El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico. Al enfrentarse problemas, tendencias, eventos o situaciones que parecen constituir un todo armónico o que, de acuerdo con el sentido común actual, parecen venir integradas como un todo, el pensamiento estratégico los divide en sus partes constitutivas. Luego, tras descubrir el significado de estos componentes, los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas.

En los negocios, como en el campo de batalla, el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso. Además de la costumbre de analizar, caracteriza la mente del estratega la elasticidad o flexibilidad intelectual que le permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, no simplemente discriminar con gran precisión entre varios tonos de gris.

Dentro del pensamiento estratégico, lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa. Los fenómenos y eventos del mundo real no siempre siguen una tendencia lineal. Por tanto, el medio más confiable para dividir una situación en sus componentes y volverlos a ensamblar de acuerdo con el modelo deseado no es la metodología gradual, como los sistemas de análisis; más bien, es esa herramienta fundamental del pensamiento no lineal: el cerebro humano." (p. 13)

De lo expuesto por Ohmae, podemos desprender que, independientemente de la capacidad intuitiva de los estrategas, éstos deben tener la capacidad del análisis; y para poder hacerlo, es necesario que cuenten con los elementos necesarios de juicio -información- para poder hacer "*sus ajustes mentales*".

Las estrategias en esta época de la globalización demandan, por tanto, no sólo contar con una "*Mente Estratégica*" especial, sino con verdaderos sistemas de información que permitan poner en juego las "*habilidades estratégicas*" de los estrategas intuitivos, y de los que no lo son.

A continuación veremos algunas ideas de George Yip, complementadas con las nuestras, relacionadas con las estrategias de globalización.

IV. PASOS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS, TENDIENTES A FAVORECER EL DESARROLLO HACIA LA GLOBALIZACIÓN

Alcanzar grandes niveles de competencia y ser competitivos, implica contar con una gran estrategia corporativa: *cambiar, administrando el cambio*. Pero cambiar administrando el cambio implica - como hemos insistido en ello - tener una visión amplia de lo que pretendemos sea la empresa hoy y en el futuro, para poder en-

² Ohmae, ob. cit., p 13

caminar todos los esfuerzos para lograrlo; veamos algunas cuestiones importantes respecto al cambio estratégico.

El Primer Paso

El primer paso que debemos dar, es estar conscientes de la necesidad de contar con la estrategia; de tener una visión y determinar la misión de la empresa. Por lo general, los directivos de las empresas se concretan en vivir el presente y desestiman la importancia de *“diseñar el futuro”*.

Tener definido el horizonte de planeación de la empresa con sus etapas y objetivos claramente delimitados, permite graduar *el aproximamiento sucesivo*. Evaluar las acciones diagnósticas y pronósticas, y corregir con base a controles cada vez más eficientes, debe ser una norma. La planeación estratégica y la planeación general coherentes, permiten madurar los talentos directivos, ejecutivos y operativos, cuando éstos se encuentran integrados en un sistema empresarial perfectamente definido; pero el proceso de maduración no debe excluir la creatividad y el desarrollo de los instintos, porque ésta es la base de la *“mente estratégica”*.

El Segundo Paso

La primera gran estrategia que deben desarrollar los ejecutivos de las corporaciones o empresas consiste en: *Diseñar la Estrategia*. Existen evidencias más que suficientes que nos demuestran que los directivos saben lo que es la planeación estratégica, sólo que. *no se molestan en implantarla en la empresa*.

Se está consciente de cuidar los aspectos de la programación de actividades; de planear la producción y las ventas, de hacer el plan de compras y de financiamientos; de hacer los planes publicitarios y promocionales para contrarrestar a los que hace la competencia, pero no se piensa ni actúa estratégicamente: *no existe un sistema de planeación estratégica*.

Por lo general, los empresarios encaminan los esfuerzos corporativos para tratar de disminuir la *“influencia”* de las empresas de la competencia, porque a la competencia *“hay que vencerla a como de lugar, defendiéndose de ella a como de lugar”*. Viven el presente sin ver el futuro, pero lo más grave del caso, es que viven un presente *“localista”*; no ven lo que sucede un poco más allá de sus narices. No tienen conciencia de que los cambios se están dando en todos los ámbitos y en todos los sentidos, y que el cambio los va a alcanzar, quiéranlo o no.

La adopción de un sentido estratégico -como lo hemos visto- es verdaderamente importante; significa el ver lo que sucede en el entorno cercano, pero también ver *“a lo lejos”*, lo que sucede más allá de su entorno reducido. Pensar estratégicamente es tener una visión global del mundo de los negocios; pensar estratégicamente significa *“pensar como los demás para comprenderlos”*, para poderlos analizar y para reaccionar mejor que la competencia, pero no para destruirlos, sino para ser competitivos frente a ellos o con ellos. Esta es la gran estrategia: *“retornar a la estrategia”*, como dice Ohmae, porque se ha perdido el sentido de hacerla.

El Tercer Paso

El paso siguiente a la decisión de *“hacer estrategia”* en la empresa, es determinar *qué somos, cómo somos, dónde estamos y cómo queremos ser*; corrobore su situación para poder actuar coherente y consistentemente.

El análisis del potencial real de la empresa de la empresa, es el primer paso importante para emprender las *decisiones estratégicas*. Como ya lo indicamos, el conocimiento de nosotros mismos es imprescindible para poder promover algún cambio con sentido dentro de la organización. Conocer las fortalezas y las debilidades de la empresa en su conjunto, con sentido holístico, permite evaluar las acciones necesarias para promover el cambio y administrarlo, estratégicamente.

El Cuarto Paso

Una vez conocidas las fortalezas y debilidades institucionales, ahora lo importante es decidir qué vamos a hacer y la forma en que vamos a hacerlo. El sentido estratégico de la dirección se agudizará en la medida en que se traten de corregir primero las deficiencias orgánicas antes de iniciar el camino para ir más allá de lo que hemos caminado.

Capacitar a los directivos, ejecutivos y personal de operación dentro del esquema de una *“nueva cultura administrativa”* es prioritario, pero aún lo es más, definir esa cultura corporativa o refinar la existente para enfocarla hacia la atención del cliente: el interno y el externo, esto es estrategia de calidad.

El Quinto Paso

De manera simultánea con las intenciones del cambio estructural, debe darse el estudio diagnóstico de la economía en su conjunto. Conocer, como ya lo advertimos con anterioridad, las tendencias del entorno socioeconómico para tener una idea clara de la posición que ocupamos y para conocer las nuevas tendencias de los mercados. El estudio diagnóstico es el primer paso formal para diseñar las estrategias *“hacia el exterior”*, sustentándonos en *las estrategias internas* del cambio de actitudes, de procesos y de potencialidades.

El Sexto Paso

La asunción hacia la calidad total y de excelencia, con todas las implicaciones de lo que hemos venido analizando, es la gran estrategia de las *“mentes globales”*.

Este es un esquema sintético de lo que implican las nuevas estrategias con miras hacia el Siglo XXI; pero el marco de desarrollo de las estrategias de la competitividad deben analizarse a la luz de otros parámetros o puntos de referencia; pero el conocimiento de lo que *los clientes quieren*, es el eje central en el que deben apoyarse las empresas para poder desarrollar sus estrategias, sin olvidar también el conocimiento de lo que hacen las demás, para atenderlo.

Hay empresarios que respecto al principio de que "*el cliente es siempre lo primero*", lo consideran un error de concepción, porque están convencidos que enfrentar a la competencia es lo verdaderamente importante. En muchas empresas, aún aquellas que han adoptado el régimen de calidad total y de excelencia se asume esta idea porque estratégicamente consideran que conociendo mejor a la competencia, pueden contrarrestarla. De esta forma, se enfatiza nuevamente el enfoque tradicional de dirección empresarial orientada a la organización y no al cliente. Habrá muchas estrategias en este sentido, pero la atención al cliente no podrá o deberá pasarse por alto, porque ahora el cliente está más informado y tiene mayores opciones de elección.

Pensar de otra manera, es perder de vista, a nuestro entender, la perspectiva estratégica de las empresas, cuando éstas sólo se centran a un punto focal del problema corporativo. El conocer a la competencia es ciertamente un problema crucial, como también lo es olvidarse que hay otros problemas como son los relativos a los sistemas de distribución, los sistemas de administración por resultados, los sistemas de información, la incorporación o el desarrollo tecnológico y, sobre todo, el desarrollo del recurso humano, por solo señalar algunas de las cuestiones orgánicas de la empresa.

Todos los problemas que afecten de una u otra manera a la organización y su desarrollo futuro son importantes; por ello, el sentido de estrategia, no debe ser parcial, independientemente del punto de partida que se tome: *la competencia o el cliente*.

V. LA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACIÓN: ETAPAS

Relacionado íntimamente con los pasos para ir adquiriendo una conciencia estratégica que señalamos anteriormente, consignamos el proceso de tres etapas estratégicas para lograr la globalización que establece George Yip³, y éstas son:

- a) *Consolidación en el mercado nacional;*
- b) *Experimentación en el mercado internacional; y*
- c) *Incursión en el mercado internacional global.*

Las propuestas de Yip, las revisamos en los siguientes apartados.

VI. CÓMO ANALIZAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL

George S. Yip⁴ nos proporciona una secuencia de pasos para analizar las estrategias globales; ellos son, los siguientes:

- A) *Integrar el equipo global*
- B) *Definir el negocio*
- C) *Identificar mercados claves*
- D) *Identificar los competidores claves*

³ Yip, George; **Globalización**; (Norma, México, 1993)

⁴ Yip, George; ob cit., p. 297

- E) *Comprobar la estrategia básica*
- F) *Comprobar la selección de países*
- G) *Diagnosticar el potencial de globalización de la industria*
- H) *Evaluar el empleo actual y el empleo potencial de las palancas de la estrategia global*
- I) *Evaluar la capacidad de la organización*
- J) *Desarrollar programas globales. (Yip; p. 267)*

Yip⁵ establece respecto a este análisis lo siguiente:

"Información que se debe recoger por cada región y país

Para hacer un análisis de países individuales, como cuando hay que tomar la decisión de entrar o no en ellos, se necesita recopilar una gran cantidad de información (parte de la cual se identificará en el punto F...). Pero para este paso de identificar mercados claves, la información no es tanta. Para cada mercado nacional se necesita conocer los siguientes datos básicos:

- *Tamaño del mercado en unidades e ingresos*
- *Etapas del ciclo de vida del producto*
- *Número de competidores globales*
- *Número de competidores regionales*
- *Número de competidores nacionales o locales*
- *Porcentaje de la producción nacional (en la industria) que se exporta*
- *Porcentaje del consumo nacional que se importa*
- *Requisito de contenido local*
- *Costo de la mano de obra*
- *Proporción gubernamental de compras de clientes*
- *Tarifa de impuestos para compañías nacionales y extranjeras*
- *Porcentaje de propiedad extranjera permitido.*

En la declaración de estrategia básica se debe incluir:

- *Definición del negocio*
- *Empuje estratégico*
- *Metas financieras*
- *Fuentes de ventaja competitiva*
- *Elementos de la estrategia*
- *Actividades que agregan valor*
- *Estrategia competitiva (Yip; p. 272)*

A continuación se establecen algunas de las etapas que consideramos de mayor relevancia de las propuestas de Yip.

⁵ *Ibidem*; p. 272

A. Comprobar la selección de países

Con relación a este tema, también Yip⁶ (7) nos proporciona una serie de elementos que es necesario tomar en consideración antes de tomar la decisión estratégica: a) Atractivo del país en sí mismo, b) Importancia estratégica global; y, c).Sinergia.

"Atractivo del país o región en sí mismos

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

Importancia estratégica global del país o región

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

Sinergia con otros negocios del país o la región

- *Compartiendo actividades con otros negocios de la compañía*
- *Utilizando capacidad de etapas previas (v. gr., producción de materias primas)*
- *Utilizando capacidad de últimas etapas (v. gr., montaje final o distribución)*
- *Estando cerca de otros mercados.*

Como se puede observar, los tres elementos contienen una serie de factores de información propios que es posible incrementar, a juicio de los analistas, en la estrategia global, para tener un conocimiento más profundo de las circunstancias y condiciones del país o la región que se estudia; y poder, en consecuencia, tomar no sólo la decisión de competir en él, sino también la forma en que habrá de hacerse.

La información de cada uno de los factores y sus elementos debe ser organizada, sistematizada y evaluada a la luz de criterios técnicos que faciliten la ponderación del nivel de *oportunidad* que se observe ofrecen los países en cuestión.

G. Diagnosticar el potencial de globalización de la industria

⁶ Yip, George, ob cit; p.p. 277-278)

En relación con el diagnóstico del potencial de globalización de la industria, con la información recabada de cada una de las regiones o de los países analizados, debe efectuarse un verdadero análisis diagnóstico de las, *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* que supondría el establecer la empresa en cualesquiera de los países estudiados.

El estudio diagnóstico dará cobertura a los tres factores anteriormente revisados y sus respectivos elementos, además de los que el equipo global determine como necesarios para poder tomar una decisión adecuada o, en su caso, hacer las recomendaciones indicadas respecto al problema en cuestión.

Los resultados del diagnóstico por ejemplo, habrán de ponderar la evolución de la estabilidad o inestabilidad política de un país; la consistencia de las políticas económicas con respecto a las inversiones extranjeras; el desarrollo de regiones económicas dentro de las políticas de promoción de los diferentes gobiernos; el potencial de la industria local y la apertura o resistencia hacia el establecimiento de industrias y comercios de empresas extranjeras; la posición de las centrales obreras frente a la administración de las empresas cualquiera que sea su naturaleza; etc.

Cada cuestión del diagnóstico debe ser analizada y evaluada cuidadosamente, para poder establecer los subsecuentes pronósticos estratégicos que podría realizar la empresa en caso de decidir establecerse en cualquiera de los países estudiados. Un ejemplo de los resultados de los diagnósticos y del sistema de evaluación efectuado lo proporciona Yip⁷ (8) cuando señala lo siguiente:

"El diagnóstico del potencial de globalización de la industria se puede llevar a cabo en dos etapas. En la primera, el equipo global hace una evaluación preliminar en discusiones en grupo durante una de sus reuniones, utilizando las medidas que se resumieron...Estas evaluaciones se deben poner por escrito, de modo que las puedan verificar los gerentes y el personal ejecutivo del país, en una segunda etapa. Una evaluación típica podría ser así:

El impulsor de globalización de los clientes globales merece hoy una calificación mediana pero su fuerza está aumentando. Los clientes globales representan hoy aproximadamente el 20 % del mercado, habiendo subido 5 puntos porcentuales en los últimos tres años, y los clientes regionales otro 35 %, habiendo subido 10 puntos en los últimos tres años. Esperamos que tanto los clientes globales como los regionales aumenten su proporción de compra. Showa K.K. es la que se comporta más globalmente como cliente. En su última solicitud de una propuesta exigió una oferta con precios estándar para todos los países. Duvall & Cie. empieza a comportarse como cliente global, y ahora exige que todos los productos sean aprobados en París, pese a que sus sucursales locales toman ellas mismas sus propias decisiones de compra. No estamos seguros de qué está haciendo Schmidt AG, y queremos que todos los gerentes nacionales nos manden sus evaluaciones.

A continuación el equipo global debe identificar en qué forma los impulsores de globalización industrial originan oportunidades de usar las palancas de estrategia global. Por ejemplo, ¿qué indica el diagnóstico de clientes globa-

⁷ Yip; p.p. 280-281

les para la utilización de marketing global, como gerencia de cuentas globales?". (p.p. 280-281)

H. Evaluar el empleo actual y el empleo potencial de las palancas de la estrategia global

Las palancas de la estrategia global son aquellas oportunidades o facilidades que otorgan los países para el establecimiento de industrias, comercios o servicios, como lo pueden ser: facilidades para la inversión, facilidades para la compra de terrenos, incentivos fiscales u otros. Pero dentro del concepto de las palancas para la estrategia global, también deben considerarse por ejemplo: la existencia de materia prima de primera calidad, mano de obra de igual naturaleza, la existencia de servicios de calidad y excelencia, infraestructura adecuada tanto para el establecimiento de nuevas industrias, políticas de fomento y desarrollo industrial, etc. Todas las palancas son factores positivos para alentar el establecimiento y desarrollo de empresas que se conjugan para evaluar el marco de posibilidades que en mayor o menor grado presenta un país para el establecimiento de un mercado estable y potencialmente atractivo.

Yip explica esta situación dentro del estudio de viabilidad de los mercados, así:

"Para identificar los cambios que se deben hacer en la utilización de palancas de estrategia global se requiere en diagnóstico de su utilización tanto actual como potencial. Hay tres fuentes principales de ideas para diagnosticar la utilización potencial de palancas de estrategia global:

- *Análisis de los beneficios potenciales de emplear estrategia global.*
- *Análisis de los impulsores de globalización de la industria.*
- *Análisis de lo que están haciendo los competidores.* (Yip; p. 281)

Dentro de los factores que inciden en este nivel del análisis, hay que tomar también en consideración, de acuerdo con Yip, a) la participación de la empresa en el mercado global; es decir. su posicionamiento geográfico, b) los productos y servicios globales, contra los que compite directa o indirectamente; c) la localización global de las actividades; que tiene que ver el grado de concentración de las actividades industriales o comerciales de los productos con los que se compite directa o indirectamente; d) el marketing global; que se refiere a las estrategias que desarrolla la empresa contra las que desarrolla la competencia de toda clase de competencia, para lograr el posicionamiento físico y psicológico de la empresa en los mercados globales, incluyendo el valor agregado que se le da a los productos y/o servicios de la empresa; y, e) las medidas competitivas globales; las que asumen los competidores directos y el resto de las empresas globales.

I. Evaluar la capacidad de la organización

La diferencia entre el éxito y el fracaso de las empresas con tendencias a la globalización, además de una información adecuadamente validada, lo constituye el diseño de la estrategia global que se adopte y, sobre todo, la capacidad y las cualidades de los directivos y ejecutivos claves con que cuente la empresa. Ya hemos destacado la importancia del diagnóstico organizacional para tratar de destacar o

descubrir en su caso las fortalezas y/o debilidades de la empresa. Tener un conocimiento cabal de las fortalezas y debilidades permite a los directivos precisar el nivel estratégico interno que debe resolverse en primera instancia, antes de pensar en incursionar en los mercados internacionales o mundiales.

La empresa debe estar preparada integralmente para poder resolver los retos no sólo de la internacionalización o globalización, sino para lograr su afianzamiento en los mercados locales y microregionales. El desarrollo organizacional o empresarial debe ser primero interno, para poder aspirar a cosas mejores con posterioridad.

Estratégicamente la empresa puede iniciar el proceso de internacionalización o globalización, programando su desarrollo interno y preparando el camino a futuro, estableciendo los vínculos necesarios para iniciar operaciones a futuro. Recabar información pertinente de las condiciones de los mercados internacionales con anticipación a sus actividades de globalización, es una medida adecuada que deben adoptar las empresas locales o regionales, puesto que no sólo conoce los problemas a los que habrá de enfrentarse en los mercados mundiales, sino que estará preparada para enfrentarse a los intentos de las empresas globales de posicionarse en el mercado que ella ocupa actualmente.

Hay que considerar que si las empresas locales no tienen la intención de globalizarse o internacionalizarse, no por ello las empresas de ese carácter dejarán de intentar posicionarse física y psicológicamente en un mercado local o regional que presente buenas posibilidades de desarrollo empresarial; por ello, las organizaciones de cualquier naturaleza deben estar preparadas para competir contra ellas, se quiera o no hacerlo.

Las empresas deben ir preparando sus cuadros directivos, ejecutivos y operativos, para competir con la calidad de las empresas globales, porque esa es la tendencia de los mercados actuales: no hay otra alternativa.

J. Desarrollar programas globales.

El último paso para la implantación de las estrategias de globalización lo constituye el hecho de diseñar e implantar los programas de desarrollo global; es decir, adoptar la estrategia global que le sea conveniente a la organización para competir con la eficiencia que es deseable en estos niveles de actuación empresarial. Toda la actividad anterior sirve precisamente para dar una orientación bien definida a las actividades del negocio.

Los dirigentes o equipo global que se haya preparado para lograr el conocimiento de las circunstancias en que habrá de competir la empresa en un mercado globalizado, tendrán que poner en práctica la estrategia global indicada para lograr la infiltración de la empresa y su posterior posicionamiento.

La recomendación de Yip es que al menos deben prepararse los siguientes programas globales, para competir en el mercado seleccionado:

- *Productos globales*
- *Administración tecnológica global*

- *Abastecimiento global de materiales*
- *Administración de marketing global*
- *Administración global de cuentas*
- *Fijación global de precios*
- *Identificación global*
- *Coordinación global de exposiciones industriales*
- *Informe global de mercados (Yip; p. p. 289-290)*

Cada uno de estos programas deberá hacerse y desarrollarse a la luz de las intenciones y objetivos de la globalización que se haya planteado la empresa. Deberá tomarse en consideración que toda la información recabada para formular la estrategia global y para tomar la decisión con respecto a ella, debe ser actualizada permanentemente. El proceso de análisis y evaluación de los mercados potenciales y reales, no termina cuando se adopta la estrategia global; es ahí cuando verdaderamente inicia el proceso de análisis y evaluación de los mercados: *cuando ya se está adentro de ellos*, porque entonces vendrá la reacción.

Queremos concluir este escrito presentando algunas ideas para poner en práctica una estrategia global total que propone Yip:

1. *Al hacer un análisis de la estrategia global y luego al globalizar la estrategia de un negocio, el lector podría tener en cuenta ciertas ideas, a modo de guía, que resumen los conceptos de este libro:*
2. *No dar por sentado que “aquí no puede suceder eso”. Casi no hay ninguna industria que no tenga potencial de globalización y rivalidad global.*
3. *Las industrias globales no nacen espontáneamente; tienen que ser creadas por compañías globales. Las recompensas de la globalización son para los que actúan primero.*
4. *Para la globalización se requiere una clara visión de la firma como competidora global. Igualmente, se requiere un horizonte de tiempo a largo plazo y compromiso de la alta administración.*
5. *La globalización no es un asunto de todo o nada. un negocio puede ser global en algunos elementos de su estrategia y no serlo en otros.*
6. *Es preciso dejar de pensar que la estrategia global debe ser local, a menos que se demuestre lo contrario, y más bien dar por sentado que la estrategia debe ser global, a menos que se demuestre lo contrario. Así, pues, para decidir sobre adaptación de productos o programas hay que estudiar qué es lo realmente necesario, en lugar de dar por sentado que los gerentes locales todo lo saben mejor.*
7. *Cuidar de que a los cambios de estrategia correspondan cambios necesarios de organización y administración.*
8. *La globalización no debe ser una religión sino una filosofía.*

La consigna “piense global, actúe local” es equivocada. Debe decirse en cambio, “Piense y actúe global y local”. (Yip; p.p. 292-293)

Estas ideas en su conjunto encierran un verdadero pensamiento estratégico de lo que debe ser la actividad de la estrategia de globalización en las empresas.

Quien no piensa globalmente, no puede desarrollar con éxito estrategias globales; y este es un requerimiento de las decisiones empresariales de hoy en día.

VII. CONCLUSIONES

Revisamos aquí brevemente algunas ideas acerca de "*La Estrategia Mente Global*", en donde este concepto indica, que para formular estrategias, no sólo basta el "*seguir el librito*" que nos dice cómo desarrollar los puntos de una estrategia; se requiere, para formular y llevar a cabo estrategias exitosas, el tener una "*mente estratégica*", en donde la intuición y el liderazgo juegan un importante papel. Vimos como a través de la historia han existido personajes exitosos, que han tenido el impulso vital para llevar a cabo sus ideas; generales, políticos, científicos y empresarios que trascendieron no sólo por sus ideas, sino también por su fortaleza e intuición para llevarlas a cabo.

En las organizaciones modernas, establecimos, que es necesario existan líderes con una mentalidad "*no localista*", que les permita tener una visión amplia del mundo, si es que quieren ser competitivas. Líderes que deben tener y desarrollar conocimientos y habilidades mentales que les permitan dominar los escenarios en donde se desenvuelvan.

En otro sentido, los elementos estratégicos presentados aquí permiten tener una idea general de las implicaciones que trae consigo participar en los mercados globalizados de hoy en día. Los señalamientos, constituyen una guía práctica cuyo objetivo fundamental es alertar a aquellos que piensan que la planeación estratégica es inoperante o que no sirve para que analicen sus puntos de vista; para quienes piensan lo contrario, los elementos indicados le permitirán buscar referencias más completas para profundizar en su estudio.

Los cambios paradigmáticos de los mercados de productores y su fusión o asimilación con el mercado de clientes o consumidores, no sólo se refieren a cambios externos a las estructuras empresariales; por el contrario, la influencia de las demandas de los actuales mercados exigen también profundos cambios estructurales tanto *en las formas como en el fondo de hacer las cosas dentro de la empresa*, para hacer posible su supervivencia o para asegurar la probabilidad de éxito dentro de *los nuevos esquemas de mercado internacional*; es decir, en los mercados globalizados.

Las estrategias que demanda la nueva época de la globalización deben ser de carácter reactivo, ya que las condiciones competitivas de hoy exigen una capacidad de respuesta inmediata de las organizaciones y de sus gentes, para enfrentar los retos que plantea día a día la dinámica de los mercados modernos. Los dirigentes empresariales y los miembros de la organización todos, deben aprender a desarrollar una mentalidad estratégica que les permita anticipar los cambios que necesariamente ofrecerá el futuro, preparando sus propias capacidades personales para actuar en este sentido.

Aquí, hemos visto cómo la empresa debe facilitar e incluso exigir el desarrollo no sólo las habilidades individuales de sus miembros para que adquieran una mente estratégica, sino para lograr que la estructura orgánica de la empresa y sus

componentes técnicos estén en posibilidad de hacer frente a las demandas cada vez más cambiantes y exigentes de los mercados internacionales.

Las estrategias tradicionales de confrontación y desgaste se transforman ahora en una verdadera "*guerra de talentos*", más que una guerra de capacidades económicas y de destrucción. Ahora, más que nunca, las empresas deben capacitarse para dar respuestas coherentes e inteligentes a los retos de la globalización de los mercados, de los productos y los servicios; deben tener, como ya se explicó, equipos de trabajo verdadera, adecuada y positivamente integrados para que operen dentro de un negocio u organización, clara y objetivamente definidos, para poder aspirar positivamente a algo. Las organizaciones modernas de la era de la globalización también deben ser capaces de identificar los mercados claves de la región o del mundo, así como a los competidores clave con los que habrán de establecer algún tipo de relación o contacto, para hacer en lo posible, alianzas estratégicas o para anticipar sus actividades y acciones.

Las estrategias de la era de la globalización tienen mucho que ver con el desarrollo de verdaderas e integradas estructuras estratégicas que permitan identificar no sólo las fortalezas y debilidades de la competencia, sino también las propias. Además, deben también saber como aprovechar las *palancas estratégicas* que los diferentes mercados ofrecen a la organización y saber medir su capacidad de adaptación.

En síntesis, las estrategias de la era de la globalización a las que nos referimos, exigen que las empresas adopten un horizonte de planeación estratégica donde queden claramente definidas tanto las expectativas del desarrollo empresarial, como el planteamiento de su *estrategia básica*; estrategia que permita a la organización un desarrollo gradual pero sostenido hacia la consecución de sus metas y objetivos, así como la adquisición de un potencial estratégico de globalización para sus productos y servicios, para que tenga, así mismo, un sustento en la capacidad y en los valores de su gente, donde quiera que ésta se localice. La principal estrategia global que pueden adoptar las empresas es asumir conciencia plena de sus limitaciones y formular planes y estrategias coherentes para lograr su cambio dimensional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El desarrollo general de este escrito se sustenta fundamentalmente en las propuestas de Kenichi Ohmae y George S. Yip, aunque las argumentaciones son más.
2. Ohmae; Kenichi; *La mente del estratega*; (McGraw Hill, México, 1983)
3. Yip, George; *Globalización*; (Noema, México, 1993)