

Un análisis del entorno internacional y las decisiones empresariales ()*

MIGUEL ANGEL DÍAZ MIER

Técnico Comercial y Economista del Estado.
Ministerio de Economía y Hacienda.

I. INTRODUCCION

El texto original de estas reflexiones es la transcripción de una conferencia pronunciada en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Madrid dentro del ciclo organizado a principios de 1991 por su Jefatura de Estudios. En este sentido, muchas referencias implícitas en este texto lo son en función de que la conferencia se llevó a cabo a continuación de la intervención del profesor Berzosa. debe destacarse que esta versión escrita no introduce cambios sustanciales a lo que debe considerarse una invitación a participar más activamente en el nuevo mundo económico, sin olvidar sus riesgos. Mi agradecimiento a todos los presentes y en especial a la Dra. Orduna y a la dirección del Centro por su amable invitación.

II. PRIMERAS IDEAS SOBRE ENTORNO

El estudio del profesor Berzosa ha puesto de manifiesto una serie de conceptos que, en la actualidad, son utilizados tanto por los especialistas en economía internacional como por los más caracterizados representantes de las empresas de cierta dimensión. suele existir una coincidencia de análisis entre las posiciones

(*) Conferencia pronunciada el 13 de enero de 1992 en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (UCM), dentro del Ciclo de Conferencias y Seminarios del Curso 1991/1992.

que los representantes de muchos países defienden en foros internacionales y las que altos ejecutivos preconizan. Así, las ideas de interdependencia, interrelación, sociedad turbulenta, etcétera, se encuentran en varios órbitas de acción mundos entre los que la conexión no ha sido ni es en muchos casos fluida.

Sin entrar en su análisis pormenorizado sí cabe señalar que su conocimiento práctico y su realidad son de plena actualidad tanto para quienes toman decisiones en las unidades microeconómicas como para los que, como profesionales, cooperan en la formulación de esas decisiones. Objetivo de estas reflexiones realizadas en la España de principios de 1992 es mostrar un conjunto de aportaciones metodológicas y prácticas que contribuyen a mejorar nuestro conocimiento de la realidad y del mundo del futuro, al que, en general, todas las organizaciones públicas y privadas contribuyen y del que reciben sus influencias.

A efectos de exposición señalemos varias ideas: a) la internacionalización la cual desde el punto de vista económico general y particular plantea una serie de problemas de política económica: ¿tienen sentido las actuales preocupaciones por los equilibrios de balanza de pagos, por ejemplo? Incluso el propio concepto de comercio internacional de mercancías está siendo revisado, registrando la literatura una cierta tendencia a hablar de «negocios internacionales» y «dirección internacional»; b) la interdependencia, definida desde varias perspectivas como relación entre países, entre objetivos, etcétera, en la actualidad se dirige a la necesidad de coordinar también las políticas económicas de las instituciones supranacionales. Un buen ejemplo en tal dirección se ha registrado en la ronda Uruguay de negociaciones comerciales; c) la turbulencia, asimilada a mutación o cambio que expresada desde la perspectiva de la dirección empresarial por P. Drucker nos lleva a la consideración de d) entorno, expresión que primeramente fue aplicada a los aspectos geofísicos (medio ambiente) y hoy es ampliamente utilizada por políticos y economistas.

Sentadas estas bases, se esbozarán varios aspectos distintos aunque interrelacionados: a) en qué medida la internacionalización del ambiente afecta a tareas, funciones y programas de las empresas; b) definición de algunas técnicas científicas que se emplean en la actualidad para examinar el entorno (véase el anexo I) y c) su influencia en la preocupación de los directivos empresariales. Puede decirse que con frecuencia fluyen a la opinión pública ideas de altos ejecutivos de empresas (en enero de 1992 se habían producido las de Iacocca) en sentido muy similar a las de altos funcionarios comerciales (el peligro de la economía japonesa, etcétera). Y precisamente entre los puestos mejor pagados en las cúpulas directivas se incluyen los relativos a «relaciones exteriores».

III. APLICACION DE LOS CONCEPTOS

En ese mundo internacionalizado, tal como lo muestran todos los indicadores económicos, se encuentra la economía española a la que no pueden, en consecuencia y cada vez más, ser indiferentes los fenómenos que ocurren fuera de nuestro ámbito geográfico. Las tasas de penetración, las inversiones extranjeras, la competencia de nuevos países, etcétera, ponen de manifiesto una realidad ya descrita en el trabajo del profesor Berzosa. A efectos de resumen en el anexo II se señalan las principales características del entorno mundial que tendrán implicaciones en la vida empresarial.

Para facilitar el análisis acudiremos a la técnica primeramente presentada por M. Porter, que se expresa en el gráfico que acompaña (figura 1). No se trata de introducir elementos desconocidos para las clásicas teorías de organización de la empresa. Con mayores o menores matices quienes han estudiado estas cuestiones, así como las relativas a organizaciones, han puesto de manifiesto que en ellas se lleva a cabo un núcleo de funciones o tareas a desarrollar. En la figura constituyen el círculo interior y serían en nuestro caso las relativas a producción (en su caso prestación de servicios), a la financiación, a la comercialización a la gestión administrativa y al personal. Lógicamente para todas y cada una de ellas existen sistemas de análisis como también podría definirse la dirección como la tarea de coordinación de esas tareas.

Estas funciones se llevan a cabo dentro de un entorno (gráficamente el círculo que envuelve al núcleo), es decir se desarrollan en un cierto ambiente. Este viene compuesto por los clientes, los proveedores, la competencia y el mundo político-administrativo en el que la empresa (o la institución) trabaja. A este entorno le cuadra perfectamente la definición de «turbulencia», aplicando la conocida expresión de Drucker.

Sobre ese microentorno puede verse gráficamente un segundo círculo, que corresponde a la característica de internacionalización de nuestros días. Está formado por un conjunto de instituciones internacionales de todo tipo (empresas, organizaciones internacionales, superestructuras políticas y económicas, etcétera) que tienen cada vez más una influencia en las formas de llevar a cabo las tareas y funciones del núcleo de las organizaciones y empresas, bien directamente, bien a través de las que provocan en el microentorno. Lógicamente, y para la empresa española, de ese macroentorno forma parte la CEE, cuya influencia directa e indirecta a través de bien conocidos medios (en el orden jurídico, por ejemplo, reglamentos, decisiones, directivas) es manifiesta. Pero también hoy en día encontramos instituciones públicas y privadas que afectan a las funciones empresariales y a su microentorno. En efecto, en la vida práctica hallamos insti-

tuciones que inciden en la forma en que se llevan a cabo las tareas de producción, de financiación, de comercialización de gestión de recursos humanos, etcétera.

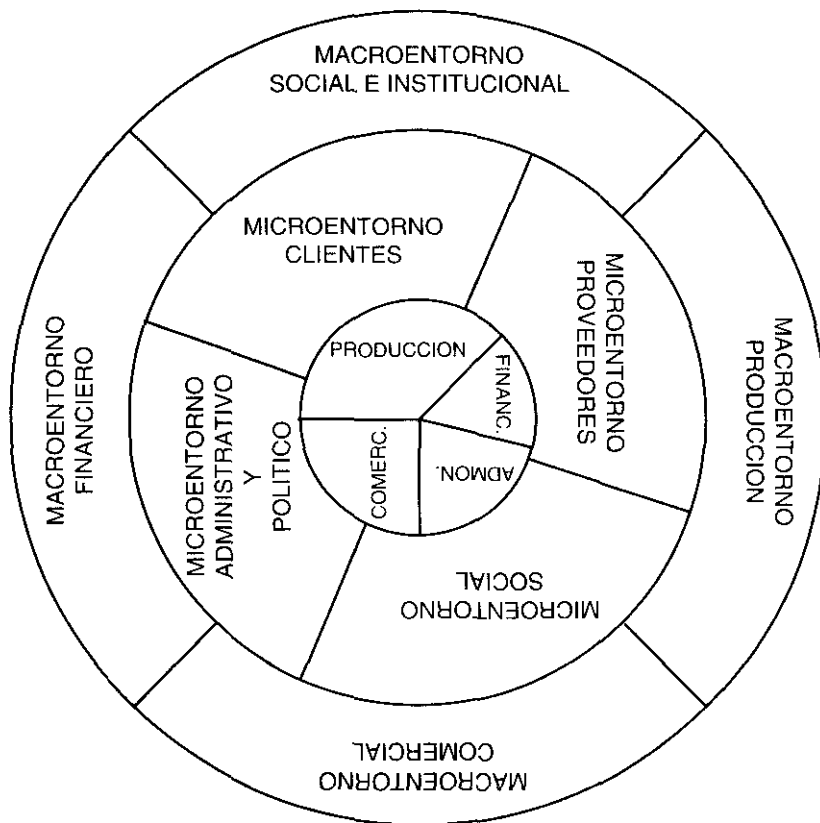


Figura 1.

Una serie de ejemplos, extraídos de la realidad cotidiana puede poner de manifiesto esta influencia, incluso en los órdenes aparentemente más alejados de esta consideración. Así, el mundo de la producción y de los productos se encuentra condicionado en el comercio internacional por la sujeción de los mismos a normas (estándares) de calidad. Cualquier producto que pretende venderse hoy ha de cumplir una serie de especificaciones técnicas que garantizan, en el momento de utilizar un artículo, la reproducción de las características de un prototipo homologado, beneficiando de esta forma al consumidor y perfeccionando los sistemas de producción en serie. Estas normas, establecidas en unos casos por instituciones privadas (recuerden las siglas DIN, bien conocidas en la vida diaria)

o bien públicas, son plenamente vigentes y tanto más cuanto más las empresas se sumergen en la competencia internacional. Para evitar que constituyan obstáculos al comercio se han dirigido los esfuerzos de instituciones como el GATT y la CEE. La influencia ejercida es en unos casos directa, pero en otros también indirecta, a través de las modificaciones del microentorno.

La pertenencia de nuestro país a la CEE obligará a que las empresas españolas adecúen sus sistemas de producción y sus productos a esta característica, así como a emplear el conjunto de definiciones y sistemas previstos para la creación del gran mercado interior.

Un segundo bloque de cuestiones pueden aplicarse en el orden financiero. Aquí han de destacarse los efectos de las actividades del FMI y otras instituciones, y de forma semejante han de subrayarse las reglas que rigen el mundo comercial en el que la pertenencia española a la CEE ha supuesto la adopción plena del acervo comunitario en el cual están vigentes de los principios y normas del GATT.

Estas influencias, que podrían ser puestas de manifiesto a través de multitud de ejemplos, también se revelan en el microentorno, aplicándolo a nuestro caso deben señalarse una serie de modificaciones. Destacamos, por más conocido, el orden comercial en el que pueden indicarse los siguientes:

- a) La alteración del sentido tradicionalmente aplicado a conceptos como competencia leal.
- b) La preocupación por el conocimiento del mundo de la distribución comercial, dado que ventas y compras desde y hacia Europa se considerarán ventas y compras «interiores». Así se ha llegado a decir que en el futuro habrá que hablar más de comercio interior que de comercio exterior (claro que con referencia a la situación actual).
- c) Un problema especial es la complejidad del proceso de tomas de decisiones en el orden comercial, del sistema CEE tradicionalmente (hasta 1991) clave del sistema de relaciones exteriores comunitarias.
- d) Una traslación importante de los equilibrios de poder entre los Estados europeos y los nuevos actores del comercio mundial, dentro de los cuales la Comisión de la CEE es especialmente significativa.

¿Cómo, en definitiva, modificaciones en el macroentorno y en el microentorno, directa e indirectamente influyen las decisiones de la empresa? Hay un conjunto muy notable de autores que han comenzado a estudiar la cuestión.

IV. ALGUNAS CONSECUENCIAS

Como se refleja en el gráfico examinado y sin entrar en un problema fundamental: la interpenetración cada vez mayor de las tareas de las organizaciones en búsqueda de un objetivo, sí merece la pena destacar la forma en que lo «internacional» plantea problemas en distintas esferas.

A) En el orden productivo habrá de resolverse una primera cuestión: si los productos (o servicios) actualmente fabricados (o proporcionados) pueden satisfacer las características de un micoentorno modificado, lo que lleva a plantear la espinosa cuestión de su adaptación.

Un segundo problema se refiere a los costes de los productos y a su influencia en la política de precios de las empresas. En este orden, en la consideración siempre compleja de los costes, lo internacional añade algunos factores adicionales puesto que cuestiones como los necesarios gastos en investigación y desarrollo, adecuación de los productos a las normas internacionales, etcétera, deberían integrarse en la previsión y cálculo de los costes. Debe tenerse en cuenta incluso que la tendencia internacional actual es no sólo a que se normalicen los resultados finales sino también los procesos de producción.

Una tercera cuestión de importancia surge inmediatamente, ¿será preciso llevar a cabo nuevas producciones o bastaría con la adaptación mayor o menor (a veces, una modificación en el envase)? Lo internacional tiene aquí, a través de estudios de instituciones tan respetables como la OCDE o el GATT, una respuesta en el sentido de que los datos que analizan muestran las tendencias hacia las que va el mercado, así se ha puesto de manifiesto que existe en la actualidad una serie de características:

1. Tendencia a incrementar las relaciones en los sectores en los que las empresas han incorporado más gastos en investigación y desarrollo (a este respecto, conviene insistir en que una fuente de conocimientos de uso poco conocido la constituye la serie «Panorama de la industria comunitaria»).
2. Tendencia a la competencia entre productos de marca y problemas derivados de la misma.
3. Tendencia a la integración en los productos, de una u otra forma, de servicios (de postventa, de asistencia técnica, etcétera).
4. Tendencia a introducir el calificativo de «leal» o «limpia» a la competencia, presentando así la presencia de una definición exterior a la simple de compradores o vendedores, lo que plantea problemas de definición.
5. Tendencia hacia la competencia internacional en el terreno financiero en la venta de productos, especialmente los bienes de equipo.

En este orden, por otro lado, deben realizarse dos invitaciones complemen-

tarias. Una se refiere a la aplicación para el conocimiento de los mercados amplios y globalizados de productos o servicios de buen número de técnicas de estudio. Otra, que debe aceptarse como una invitación a la reflexión, indicaría que, en la literatura especializada, se habla cada vez más de las diversas estrategias y políticas a aplicar en este campo.

B) En el área de la financiación, la internacionalización descrita se traduce también en la ampliación de una serie de posibilidades y técnicas. Así pueden destacarse aspectos como la internacionalización de auditorías en todas sus acepciones técnicas y de exigencia.

La internacionalización supone una posibilidad y una necesidad de adaptar la dirección financiera de las empresas, pudiendo estar afectadas más o menos de acuerdo con el sector en que están presentes. Sin entrar en su análisis pueden mencionarse ciertos conceptos como:

- a) la gestión de tesorería,
- b) la gestión de riesgos,
- c) política de inversiones,
- d) influencia en los sistemas de información.

C) En el área de la comercialización, en la que por razones profesionales y académicas se han hecho en líneas anteriores mayor número de referencias, igualmente se registran nuevas posibilidades, referidas no tanto a los fundamentos teóricos de los estudios de mercados, sino a las variaciones que se registran en las poblaciones a examinar, bien sean de clientes potenciales, de suministradores, de técnicas de promoción, etcétera, pero sobre todo a los aspectos de distribución comercial. En este orden, se habla de los distintos sistemas de presencia o penetración de las empresas y sus productos en otros mercados, de los que han de conocerse sus características específicas. Así, de la simple operación de compra-venta, pasando por la asistencia técnica, las empresas mixtas, las filiales, etcétera, se llega a la comercialización de lo intangible y a la valoración activa de las inversiones internacionales.

Sin duda, nuevas técnicas de negociación, derivadas de esta ampliación de mercados, nuevos sistemas de comunicación, derivados de la complejidad de los choques culturales encuentran su aplicación en este mundo.

D) Todo este mundo, apenas esbozado en estas líneas, tiene su reflejo en los sistemas de organización y gestión de las empresas. Dos palabras aparecen cada vez con mayor importancia: información y dirección internacional, presentando continuas modificaciones.

Conocer y aplicar técnicas como las que se indican en el anexo II pueden constituir una de las contribuciones más importantes de los centros de formación

empresarial a ese mundo del que apenas se ha esbozado, a la manera de los pintores impresionistas, un panorama.

ANEXO I

ALGUNAS TECNICAS DE APLICACION AL ANALISIS DE ENTORNO INTERNACIONAL

1. Recogida de datos
 - Sistemas de documentación
 - Indicadores simples (países, opiniones, sucesos)
 - Escalas
2. Análisis de datos
 - Diagramas de flecha
 - Análisis de sistemas
 - Análisis de correlación
 - Análisis de regresión
 - Análisis de relaciones no lineales
3. Pronósticos
 - Analogías históricas
 - Análisis Delphi
 - Interferencia bayesiana
 - Análisis de tendencias
 - Análisis de series temporales (ARIMA)
4. Preparación de decisiones
 - Arboles de decisión
 - Escenarios
 - Aplicación de enfoques morfológicos
 - Teoría de juegos
 - Modelos econométricos
 - Modelos globales

ANEXO II

PRINCIPALES MODIFICACIONES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

- Crecimiento incierto y de pequeña cuantía.
- Multiplicidad de las ofertas (incluso personalizadas).
- Tipos de interés «reales» elevados.
- Competencia muy dura de los países industrializados y de los países de industrialización reciente.

- Movimiento de desregulación.
- Exigencias de formación.
- Papel cada vez más importante de lo inmaterial.
- Mutaciones tecnológicas.

BIBLIOGRAFIA

- GATT: El comercio internacional en...
- OCDE: Informes del Comité de Comercio.
- Comisión CEE. La industria europea en...
- BOISSY, PATRICE (1989): *Developpement international: le choix del stratégies*, les édition d'organisation.
- BOMMENSATH, MAURICE: *Votre entreprise face à 1991*, les éditions d'organisation.
- CRESPY, GUY (dir.) (1988): *Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale*, económica.
- USUNIER, JEAN-CLAUDE (1991): *Management international*, PUF.
- JAIN (1991): *International Marketing*, PWS-KENT.
- RONEN: *Comparative and multinational management*, Wiley.
- PORTER, M. (1986): *Competition in Global Industries*, Harvard.
- BUCKLEY, PETER (1991): *International Business Studies*, Blackwell.
- CRUZ ROCHE, I. (1991): *Fundamentos de Marketing*, Ariel. Revistas españolas: *Información Comercial Española*, *Papeles de Economía*, *Expansión Comercial*.
- Revistas internacionales: *Journal of International Businnes Studies*.