



Las Nuevas Tendencias en los Negocios Internacionales



Oscar Malca G
omalca@up.edu.pe

COMERCIO MUNDIAL US \$

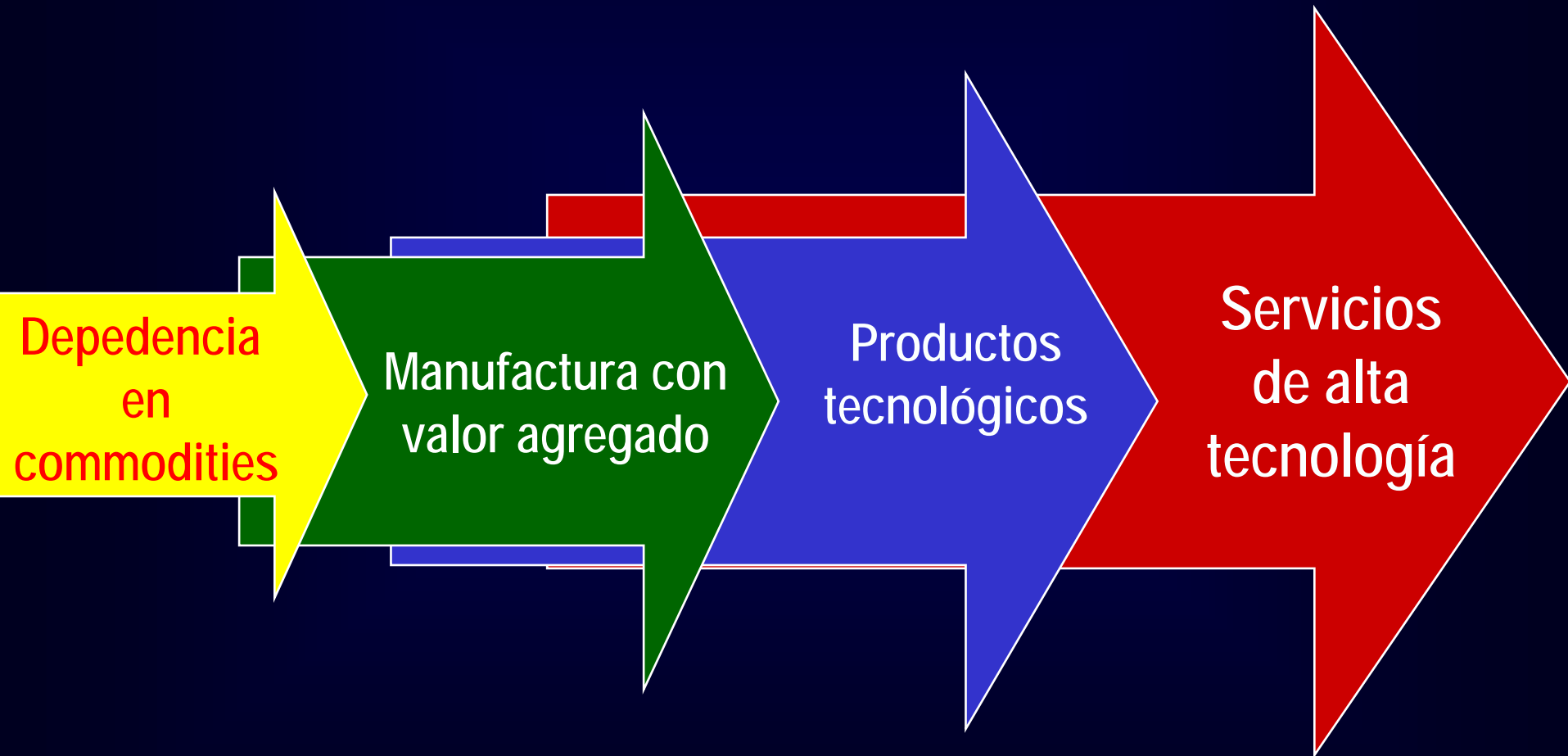
2002	6,200,000,000,000
2004	9,153,000,000,000

COMERCIO MUNDIAL EN 2005

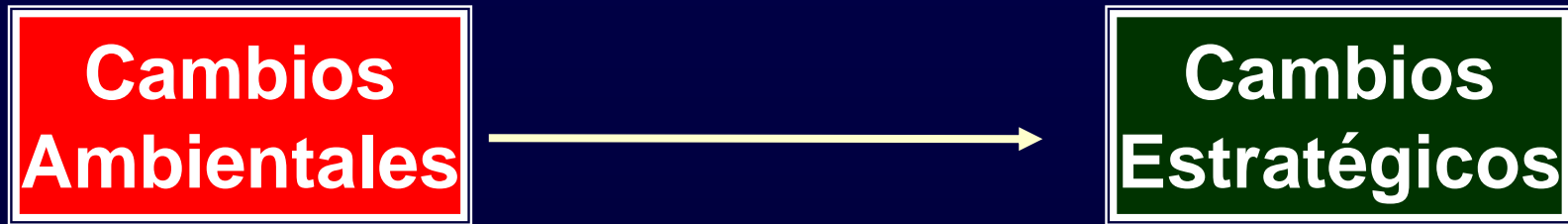
\$10,159,000,000,000

US\$ 322,140 por segundo!

Evolución del comercio global



El cambio demanda cambios



- Evoluciones rápidas
- Hyper-competición
- Progreso tecnológico
- 'Nueva' economía

- Planes estratégicos dinámicos
- Gerencia del cambio
- Mejoras tecnológicas
- 'Nuevo' enfoque gerencial:
Internacionalización

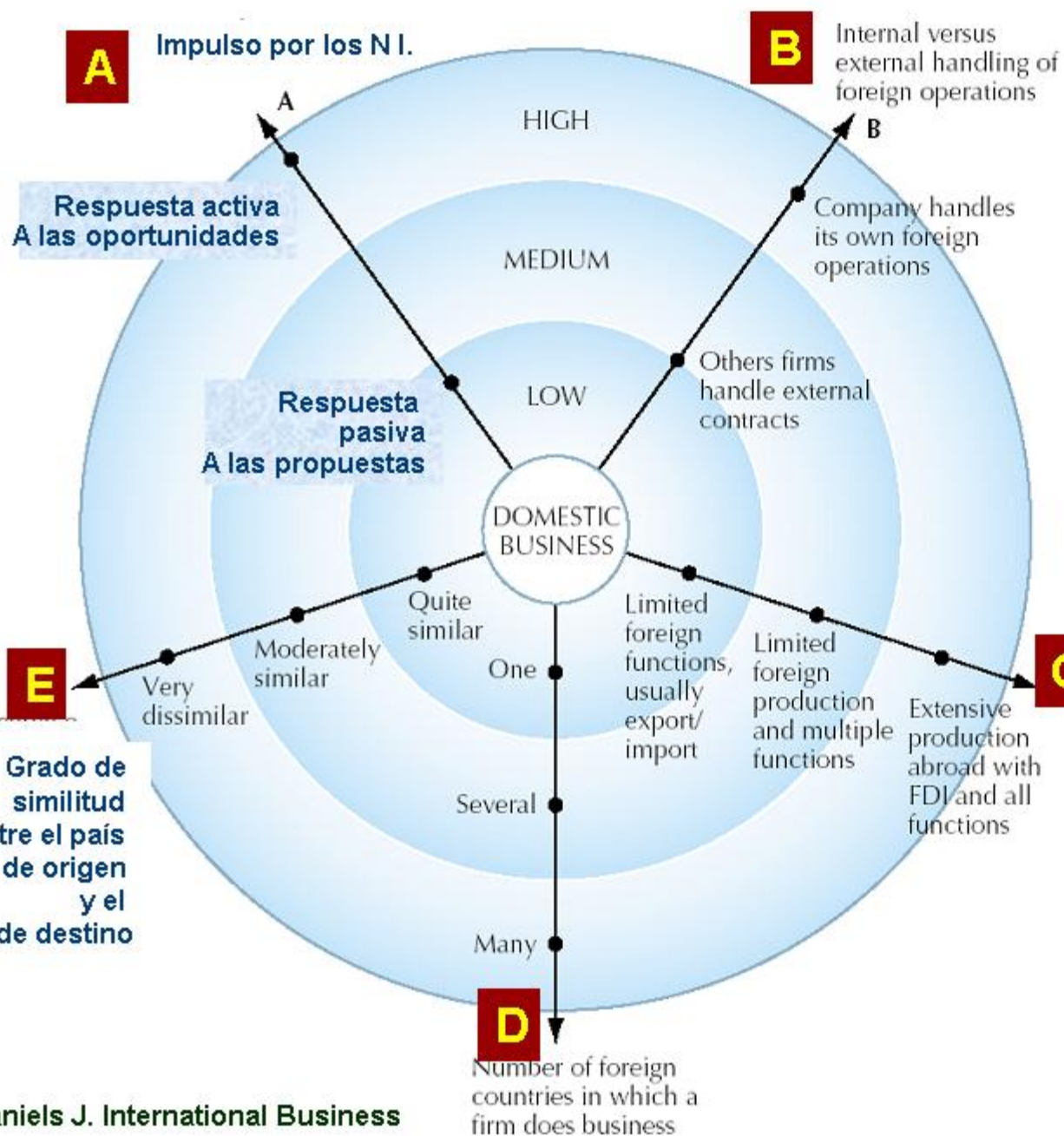
TEORIAS DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES:

- **Gradualista (Evolutiva)**
- **Redes**
- **Inversión Directa Extranjera**
- **International New Ventures - Born Global**

Las Empresas en los Negocios Internacionales:

- **Exportadora**
 - **Producción y/o comercialización en el Exterior**
 - **Invertir o adquirir**
 - **Brick & Click (E-Commerce to e-Business)**
-

Los patrones usuales de Internacionalización



A: Impulso por los N.I.
De la expansión pasiva a la activa

B: Manejo interno antes que externo
De los esquemas Indirectos a los directos

C: Modo de operaciones
Proceso evolutivo de X e M a producción en el exterior

D: Diversificación Geográfica (Nº de países donde hace negocios)

E: Por grado de similitud entre países

International New Venture and BPOO

International New Ventures (INV)

Definición:

“Organización de negocios que, desde el principio, procura derivar ventajas competitivas significativas del uso de los recursos y la venta de productos en múltiples países”

(Oviatt y McDougall, 1994)

Born Globals (BG)

Definición:

“Empresas que ven el mundo como su mercado, desde el principio, y ven el mercado doméstico como un apoyo para sus negocios internacionales”

(McKinsey, 1993)

Son pequeñas empresas orientadas a la tecnología, que operan en los mercados internacionales desde su establecimiento

(Knight / Cavusgil 1996)

Pero para describir estas empresas, se vienen utilizando una variedad de nombres como:

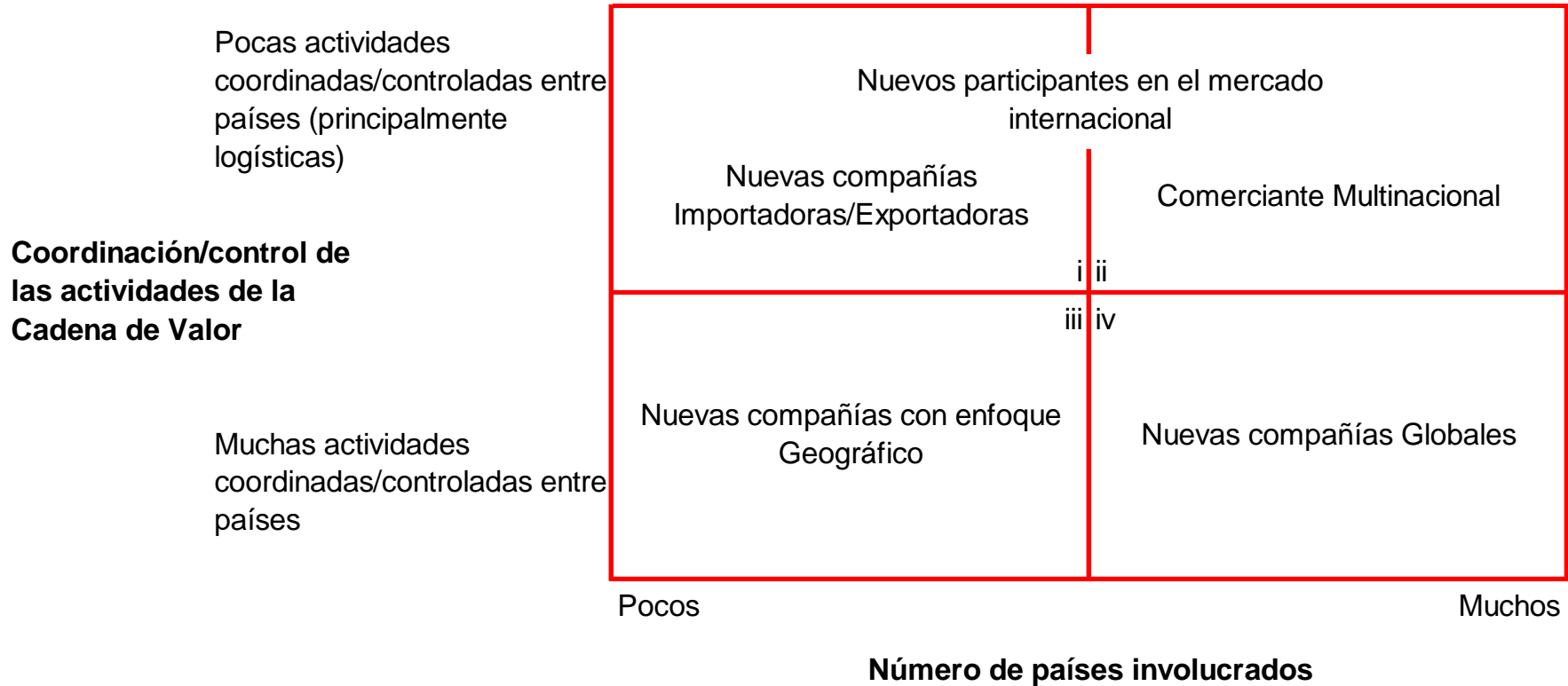
- **Born Globals** (e.g. Aspelund & Moen, 2001)
 - **International New Ventures** (e.g. McDougall et al., 2003)
 - **New High Potential Ventures** (e.g. Almeida & Bloodgood, 1996)
 - **Technology Based New Firms** (e.g. Yli-Renko et al., 2002)
 - **Knowledge Intensive SMEs** (e.g. Almor & Hashai, 2002)
 - **Global Start-ups** (e.g. Jolly et al., 1992)
-

International New Venture (INV) vs Born Global (BG)

INV	BG
Desde su creación, en 3 años o menos logran ser internacionales.	La actitud hacia la internacionalización no influye sobre su dimensión global.
Se iniciaron siendo Internacionales, tienen tanto un alto grado de internacionalización como de clientes.	La globalización está relacionada con tamaño y edad de empresa, tienen en promedio 10 años.
La internacionalización no es solo una alternativa de respuesta al mercado, es una actitud proactiva y voluntarista.	10 años después de su establecimiento realizan el 20-30% de sus ventas fuera del continente de origen, y consiguen el 60% de sus ingresos fuera de su mercado local.
Rápida internacionalización, son emprendedoras, usan la experiencia del empresario y redes sociales.	Rápida globalización, con menos de 7 años e inician sus operaciones internacionales casi simultáneamente con sus operaciones domésticas. Visión global del mercado y diseñan sus productos, estructuras, sistemas, a nivel global.
Abastecen su propio continente.	Actúan en 3 continentes.

International New Ventures - INV

TIPOS de INV



Fuente: Oviatt y McDougall (1994)

IN V

Coordinación/control de las actividades de la Cadena de Valor

Pocas

Nuevos Participantes en los Mercados Internacionales

- * Operan como importadores y exportadores.
- * Ventaja competitiva: conocimiento y manejo de logística.
- * Aprovechan diferencias entre costos de producción y precios de mercado en cada país para crear un nuevo mercado.
- * Red de contactos comerciales en un número importante de países.

Muchas

Nuevas Cias con Enfoque Geográfico

- * Atienden nicho de mercado con demanda especializada.
- * Know-how basado en la coordinación de la cadena de valor.
- * Ventaja difícil de alcanzar y/o imitar.
- * Empresas muy cerradas (protegen su conocimiento).

Nuevas Cias Globales

- * Las más radicales.
- * Coordinan actividades a través de las fronteras nacionales y regionales.
- * Internacionalización activa: conseguir acceso a recursos y a mercados.
- * Usan el conocimiento -escaso- accediendo a varias redes del mundo entero.

Pocos

Muchos

Número de países involucrados

INV: Factores Clave de Éxito

1. Visión global desde la concepción del negocio.
 2. Gerentes con altos niveles de experiencia internacional.
 3. Compromiso gerencial.
 4. Uso de las redes de contacto personales y de negocios.
 5. Conocimiento del mercado.
 6. Un activo intangible: manejo del conocimiento.
 7. Creación de valor por diferenciación de productos, tecnología de punta y mejor uso de la IT.
 8. Foco en nichos de negocio a nivel mundial.
 9. Orientación al cliente.
 10. Flexibilidad para adaptarse a los entornos.
-

Born Global: Italian Case

- Elementos comunes a las BORN GLOBAL italianas:
 - Tamaño del segmento de mercado.
 - Rol del sistema local (cadenas productivas-districtos industriales)
 - 199 districtos industriales
 - 30% de la fuerza de trabajo italiana.
 - 2/3 de las exportaciones del país.
-

Empresas de distritos industriales

- Elementos:
 - Redes locales interempresas.
 - Sistemas de información territorial.
 - Capital social existente.
 - Crecimiento de un “conocimiento internacional colectivo”:
 - Acceso inmediato y fácil a la información.
 - Ferias internacionales en el distrito .
 - Bajo costo de participación en eventos en el extranjero.
-

Cuadro: BG según actitud redes de contacto y crecimiento Internacional

International Growth	Serial	Born global stand alone firms	Cluster/networked firms
	Sequential	Traditional lone international	Satellite firms
		Solitary	System based

Networking attitude

Comparación de atributos: Born Global VS Internacionalización Gradual.

	<i>Orientación</i>	<i>Singularidad del activo valioso</i>	<i>Orientación Estratégica.</i>	<i>Producto/ Segmento Estrategia</i>	<i>Diseño de la gerencia del conocimiento.</i>
Born Global	Entrepreneur's International vision & Experience	Dominant	Customer	Niche	home base knowledge augmenting - first
Gradually International	Domestic vision first	Relevant	Foreign market	Mass market or multisegment	home base exploiting - first

INV - BPO

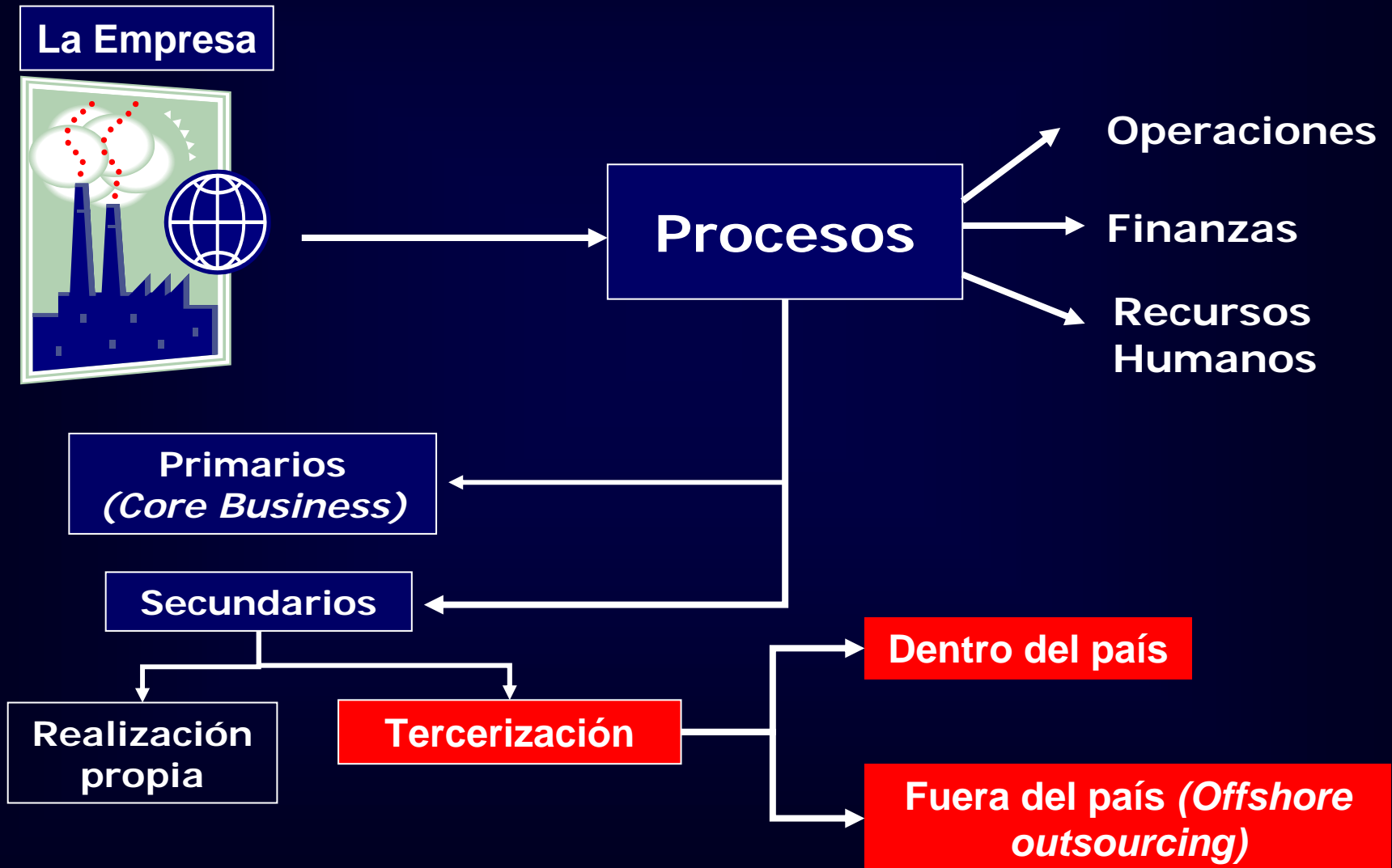
Una de las modalidades de negocio más común, en que se desenvuelven las empresas del tipo International New Venture (INV), es en el campo de las operaciones offshore.

BPOO - Offshoring

“President Bush is on an eight-day tour of Asia. He’s visiting American jobs.”-

David Letterman

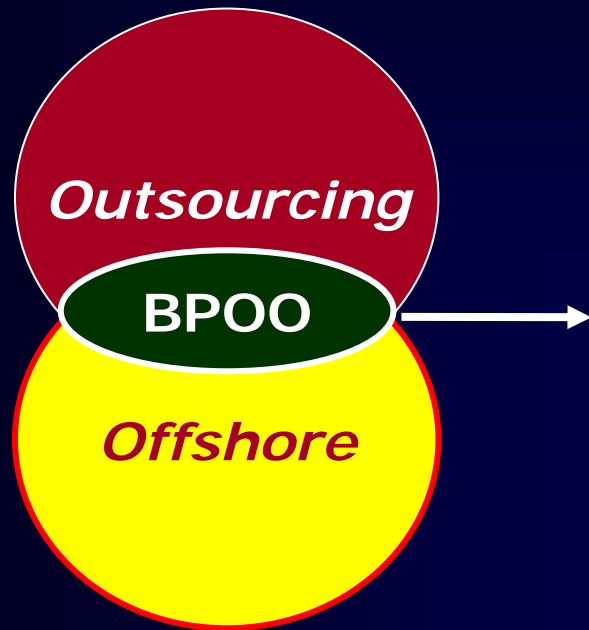
Una primera aproximación ...



Definiendo conceptos ...

- *Outsourcing* → Externalización de procesos no vinculados al *core business* de la empresa
 - *In-bond*
 - *Out-bond*
 - *Offshore* → Operaciones realizadas fuera del país donde se encuentra la empresa
 - BPO (*Business Process Outsourcing*) → Implica la contratación de una tarea o proceso de negocio específico a un tercero
-

Entonces ...



Business Process Outsourcing Offshore
también llamado *offshore outsourcing*, o
"Offshoring"

- *Offshoring* → Des (re) localización de recursos, funciones o actividades de las empresas de un país a otro



Business Process Outsourcing Offshore - BPOO

Esquema de funcionamiento del negocio BPOO:

“Búsqueda de ubicaciones de más bajo costo para realizar procesos de negocios, lo cual puede incluir migrar procesos existentes o aumentar la presencia global actual. De esta manera una empresa encuentra una ubicación para realizar offshore para sus procesos de negocios, en la cual, puede subcontratar a un tercero, establecer su propia unidad de operaciones (sucursal o filial), o crear un joint venture con una empresa local de bajo costo”

-
- En el 2001 se calculó que el mercado BPO fluctuó entre US\$ 32 - 35 billion (about 1% of the business functions that could be performed in remote locations)
 - BPO market is estimated to grow 35 to 40% annually for next few years
 - By the end of 2005, offshore outsourcing of services was estimated to reach US\$143 billion
 - Opportunities for emerging economies and as for their Small and Medium sized Enterprises (SMEs).

Factores impulsores del *offshoring*

- Factor principal → ahorro en costos debido a contratación de MO más barata
 - Otros factores:
 - Creciente presión competitiva
 - Necesidad de garantizar una calidad de servicio en todos los procesos
 - Dificultad de encontrar personal calificado
-

Por lo tanto, los beneficios o razones para realizar BPOO son:

- Reducción de costos
 - Mejora de la calidad de los servicios
 - Aumento de habilidades y capacidades
 - Soporta la presencia global de clientes
 - Mejora de la productividad
 - Otros: mayor flexibilidad
-

Algunas actividades de BPOO disponibles con el uso de ICT

- 1. Centros de interacción de clientes (call centre, contact centres)**
 - 2. Ingreso de datos y servicios de conversión, incluyendo transcripciones médicas.**
 - 3. Servicios financieros y de contabilidad, Servicios de arquitectura (Conversión de diseños básicos en específicos etc.)**
 - 4. Traducción y otros servicios relacionados**
 - 5. Desarrollo de web site, diseño gráfico, Examen de imágenes, etc.**
 - 6. Sistemas de información geográfica (GIS)**
 - 7. Servicios legales**
 - 8. Servicios de capacitación a distancia, incluye desarrollo de cursos , coaching, etc.**
 - 9. ...**
-

Antes de efectuar el *offshoring* se debe tener en cuenta...

- **Riesgo país, Aspectos Regulatorios y Legales**
 - **Riesgo Estratégico**
 - **Riesgos Financieros**
 - **Riesgos de Procesos**
-

Este nuevo enfoque considera la manera en que las empresas deciden en términos de cómo y cuando establecer sus operaciones fuera del territorio actual.

Dos enfoques:

*** *Offshoring* puede constituir un motor de desarrollo económico global.**

*** Empresas se convierten en compañías virtuales sin responsabilidades.**

Una Perspectiva Normativa: Responsabilidad Global Corporativa

- El *offshoring* se mantendrá como una herramienta importante
 - “Forrester Research” estima que para el año 2015 las compañías estadounidenses enviarán 3.4 millones de puestos de trabajo al exterior
-

Inconvenientes del offshoring:

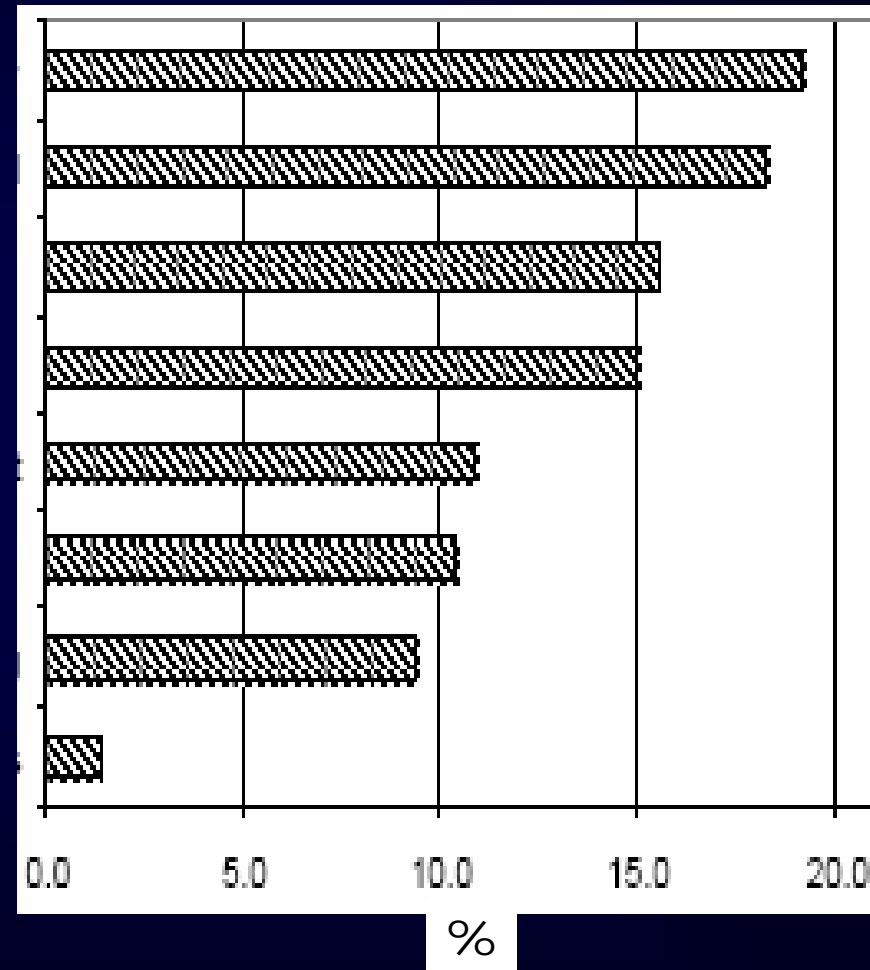
¿Qué sucede con las personas afectadas laboralmente debido al offshoring?

El offshoring demanda ver no solo lo económico, sino extenderse hasta temas de responsabilidad social a nivel global.

Por ejemplo: *multinacionales como Nike, Levi's y otras fueron denunciadas por beneficiarse de prácticas de explotación laboral en países en vías de desarrollo. Así empresas que realizan offshoring se han visto involucradas. (Singer, 2002)*

Cuáles son los desafíos más grandes en el outsourcing?

- Preocupaciones mas allá de la privacidad y confidencialidad
- Pérdida de control
- Pérdida de flexibilidad
- Altos costos de transacción
- Falta de apoyo gerencial
- Alto costo de oportunidad
- Falta de conocimiento de outsourcing
- Otros



ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS BPOO

Company (website)	Operational head-quarters	Locations (operation centres)	Employees	Key services	Reference clients
Infosys (infosys.com)	Bangalore	Presence in 15 countries on four continents	35,000 (not only BPO)	IT services and BPO (finance, insurance, telecom)	Large (international) companies
Tata Consulting Services (tcs.com)	Mumbai	Presence in 32 countries on five continents	39,200 (not only BPO)	Overall BPO as well as IT	7 Fortune "Top 10" companies
WNS Global Services (wnsgs.com); former subsidiary of British Airways	Mumbai	India (Mumbai, Pune, Nashik)	4,000	Airline management, cargo support services, CRM	British Airways, Warburg Pincus
Wipro Spectramind (wipro.com/spectramind)	New Delhi	India (New Delhi, Mumbai, Chennai, Pune)	8,500	Predominantly voice offering	Boeing, Ericsson, Sony



Muchas gracias....

Oscar Malca G.
Universidad del Pacífico
omalca@up.edu.pe
