

HISTORIAS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN SERVICIOS



Centro de
Comercio
Internacional

EXPORTACIONES PARA UN
DESARROLLO SOSTENIBLE

© Centro de Comercio Internacional 2009

El ITC es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

Dirección sede: ITC,
54-56, rue de Montbrillant,
1202 Ginebra, Suiza

Dirección postal: ITC,
Palais des Nations,
1211 Ginebra 10, Suiza

Teléfono: +41-22 730 0111

Fax: +41-22 733 4439

E-mail: itcreg@intracen.org

Internet: <http://www.intracen.org>

HISTORIAS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN SERVICIOS

Ginebra 2009

RESUMEN PARA LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN COMERCIAL

2009

S-15
SER Is**CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (ITC)**

Historias de innovación empresarial en servicios

Ginebra: ITC, 2009. x, 113 págs.

Recopilación de estudios de casos que revelan historias de empresas de servicios innovadoras y creativas, principalmente a nivel de microempresa, en países menos adelantados, países en desarrollo y economías en transición – comprende la Argentina, El Salvador, Guatemala, el Paraguay y el Uruguay; Ghana, Kenya, Nigeria y Sudáfrica; Camboya, Filipinas, Malasia, Singapur y Viet Nam; China, la India, el Pakistán y Sri Lanka; ilustra cómo estas empresas crearon valor para sus clientes proporcionándoles nuevos servicios o mejorando el modo en que prestan un servicio; explora algunos de los temas principales de los estudios de casos y los utiliza para describir la dinámica y las características de las empresas de servicios.

Descriptor: **Servicios, Comercio de servicios, Espíritu empresarial, Estudios de casos, Países en desarrollo, Países menos adelantados, Economías en transición.**

Inglés, francés, español (ediciones separadas)

ITC, Palais des Nations, 1211 Ginebra 10, Suiza

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El Centro de Comercio Internacional no representa ni garantiza la fuente, la originalidad, la veracidad, la integridad o la fiabilidad de ninguna declaración ni de la información, los datos, las conclusiones, la interpretación, los consejos y las opiniones contenidos en la presente publicación, cuya finalidad es estrictamente la de servir como instrumento de aprendizaje. La descripción de una empresa u organización y la inclusión en esta publicación de sus experiencias y prácticas empresariales o de sus operaciones no constituye en modo alguno el respaldo del Centro de Comercio Internacional a las distintas empresas u organizaciones. Al Centro de Comercio Internacional no se le podrá considerar responsable de la accesibilidad y/o de negocios que trasciendan de los enlaces internos y/o externos ni se le podrá considerar responsable de ningún daño o pérdida que pudiera originarse del uso de la información aquí contenida.

Imagen digital en la portada: © B. Pluchon

© Centro de Comercio Internacional 2009

Quedan reservados todos los derechos. Prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación de información o la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, electrostático, mecánico, de grabación magnética, de fotocopia o por otros métodos, de esta publicación o de alguna de sus partes sin el permiso previo y por escrito del Centro de Comercio Internacional.

ITC/P230.S/DMD/SC/09-VIII

ISBN 978-92-9137-373-4
No. de venta de las Naciones Unidas S.09.III.T.3

Prólogo

Hay quien cree que sólo los países ricos y desarrollados se pueden permitir innovar. Otros piensan que los servicios mueven únicamente las economías prósperas, mientras que aquéllas menos desarrolladas dependen de sus recursos naturales, la agricultura y algunas formas de manufactura.

Las historias contenidas en la presente publicación desmienten estas suposiciones. Las empresas innovadoras que aquí se presentan son apenas una modesta muestra de los numerosos proveedores de servicios que constantemente innovan, crean empleo y mejoran los niveles de países menos adelantados, países en desarrollo y economías en transición de todo el mundo.

Cada organización que aquí se describe tiene una historia que contar, ya sea porque se le ha ocurrido una idea nueva, se ha creado un nicho de mercado, ha sabido superar ideas preconcebidas u obstáculos normativos, ha establecido asociaciones dentro o fuera del país o ha desarrollado un modelo inteligente de exportación de servicios. El resultado es invariablemente la creación de una empresa innovadora que mejora la vida de los consumidores de su país y también de otros países, además de la vida de sus empleados.

La presente publicación incluye, además de historias de servicios, dos capítulos en los que se examinan dos aspectos complementarios de este sector, a saber, el concepto de excelencia de los servicios y el nexo que existe entre servicio e innovación. En este último se hace especial hincapié en la necesidad de que las empresas de servicios tengan aptitudes para relacionarse con la gente o *soft skills* y estructuras organizativas eficaces.

Siempre existen oportunidades de negocio allí donde haya hombres y mujeres creativos, decididos y emprendedores, con independencia del país, la edad, el nivel de desarrollo del país y a pesar de todas las barreras.

El Centro de Comercio Internacional expresa su sincero agradecimiento a las empresas que han accedido a ser entrevistadas por el ITC para preparar la presente publicación y que se han mostrado dispuestas a compartir su aprendizaje, sus conocimientos y sus aptitudes especiales.



Patricia Francis
Directora Ejecutiva
Centro de Comercio Internacional

Agradecimientos

El presente libro es una publicación del Programa de Comercio de Servicios del Centro de Comercio Internacional y ha sido elaborado por Samantha Jonsson con la participación de Emmanuel Barreto y Ezequiel Mariano Guicovsky Lizarraga.

Además de a los proveedores de servicios que aparecen en la publicación, el ITC desea expresar su agradecimiento a las siguientes personas y entidades por su contribución:

- Doreen Conrad, ex Jefa, Programa de Comercio de Servicios del ITC.
- Greg Oxtton, Consortium for Service Innovation, Estados Unidos de América.
- Jacqueline Lau, Service Quality Centre Pte Ltd, Singapur.
- International Enterprise Singapur.
- Philippine Franchise Association.
- Business Processing Association Philippines (BPA/P).
- Association of Training Institutions for Foreign Trade in Asia and the Pacific (ATIFTAP).
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Filipinas.
- Marketing and Branding Division, Multimedia Development Corporation Sdn Bhd, Malasia.
- La Cámara de Comercio de Ceilán.
- Virak Din, Camboya.
- Les Arany, Canadá.

Natalie Domeisen fue la responsable de la gestión editorial y la promoción. La corrección del original inglés fue realizada por Alison Southby, Paul Ress y Natalie Domeisen. Albine van der Plasse y Elisabeth Vequaud brindaron apoyo administrativo. Elisabeth Vequaud y Ang Bekhor proporcionaron también contribuciones a los estudios de caso. José Yáñez hizo la traducción al español. Isabel Droste preparó la edición para la imprenta.

Índice

Prólogo	iii
Agradecimientos	v
Introducción	1
Primera Parte: Breve descripción de los países y estudios de casos de empresas	3
Capítulo 1	
Sudáfrica	5
Breve descripción del país	5
Estudios de casos	6
La compra de electricidad desde un teléfono móvil	6
Combinación de salud y turismo	8
Capítulo 2	
Paraguay	11
Breve descripción del país	11
Estudio de caso	12
Cocina para todos	12
Capítulo 3	
Pakistán – El protagonismo del comercio de servicios	15
Breve descripción del país	15
Estudios de casos	16
Punjab AgriMarketing: una primicia en materia de asociación público–privada	16
Empresas éticas y competitividad responsable	18

Capítulo 4**Guatemala – El comercio de servicios en primer plano** 20

Breve descripción del país	20
Estudio de caso	21
Mejora del bienestar y de la integridad ecológica	21

Capítulo 5**Nigeria** 24

Breve descripción del país	24
Estudios de casos	25
Transformación del panorama financiero nigeriano	25
Aquí llega Nollywood	27

Capítulo 6**Filipinas** 29

Breve descripción del país	29
Estudios de casos	30
Corte de pelo y lavado a un dólar	30
El gran éxito de la descentralización	31
Películas de animación de calidad	34

Capítulo 7**Argentina** 37

Breve descripción del país	37
Estudios de casos	38
Un portal de Internet ágil y fácil de usar	38
Algo más que una escuela de tango	40

Capítulo 8**Ghana** 43

Breve descripción del país	43
Estudio de caso	44
Adiós al dinero en efectivo y bienvenida a la electrónica	44

Capítulo 9**Malasia** 47

Breve descripción del país	47
Estudio de caso	48
Autopsias digitales	48

Capítulo 10	
Sri Lanka	51
Breve descripción del país	51
Estudio de caso	52
Perdura la tradición de las artes gráficas	52
Capítulo 11	
Singapur	55
Breve descripción del país	55
Estudios de casos	56
Cómo seguir siendo relevantes en el entorno cambiante de Singapur	56
Panaderías selectas	58
Capítulo 12	
Kenya	61
Breve descripción del país	61
Estudio de caso	62
Un safari muy especial	62
Capítulo 13	
El Salvador	65
Breve descripción del país	65
Estudio de caso	66
Un gran mercado en un pequeño país	66
Capítulo 14	
Camboya	69
Breve descripción del país	69
Estudios de casos	70
Trabajo pesado para aviones ligeros	70
No es sólo un puesto de trabajo, sino el comienzo de una carrera	72
Capítulo 15	
India	75
Breve descripción del país	75
Estudios de casos	76
El “sí, quiero” en línea	76
Verist promueve el crecimiento de pequeñas y nuevas empresas	78

Capítulo 16	
Uruguay	81
Breve descripción del país	81
Estudio de caso	82
Un nicho lingüístico en el extranjero	82
Capítulo 17	
Viet Nam	84
Breve descripción del país	84
Estudio de caso	85
El exitoso nacimiento de una compañía de seguros	85
Capítulo 18	
China	87
Breve descripción del país	87
Estudios de casos	88
Un bufete de abogados que conecta a sus clientes con el mercado internacional	88
Toda la actividad de MetalChina se destina a la exportación	90
Segunda Parte: Reflexiones sobre la excelencia, la sostenibilidad y la innovación	93
Capítulo 19	
Del servicio excelente a la cultura del servicio sostenible	95
Cómo transformar la experiencia que viven sus clientes	97
Asimilación del contexto cultural – Convierta la experiencia de sus clientes en estrategia	101
Cómo crear una marca basada en la experiencia del cliente – Y no sólo en un excelente producto	101
Un servicio excelente no es la meta sino un viaje	102
De una calidad de servicio excelente a una cultura de servicio sostenible	103
En busca de la excelencia de los servicios	104
Capítulo 20	
Creación de valor mediante la innovación	105
Introducción	105
La función de los conocimientos	106
Un modelo del valor	107
La importancia decisiva de la innovación en una empresa de servicios	107
Las mejores ideas pueden resultar risibles al comienzo	108
Lo que necesita una organización de servicios	109
La organización de servicios como una red	109
Una red basada en los conocimientos	110
Presencia del cliente	111
La fuerza de las creencias	111
Resumen y conclusiones	112

Introducción

En la presente obra se expone la diversidad del comercio de servicios que florece en países en desarrollo y países menos avanzados.

El libro se ha diseñado de manera que sirva de instrumento de aprendizaje y resulte ameno, instructivo e inspirador. Las historias que aquí se presentan se han tomado de la vida real de personas que han sabido sacar adelante sus proyectos de comercio, a pesar de las circunstancias.

Durante demasiado tiempo se ha dado por descontado que los servicios es una actividad que sólo impulsa a las economías más ricas, y que la innovación en el comercio de servicios es un fenómeno que caracteriza principalmente a los países acaudalados.

Estas historias de empresas con espíritu innovador demuestran lo contrario, y son una fuente de inspiración para todos aquellos que aspiran a convertirse en empresarios. Las historias muestran una sorprendente variedad de sectores y mercados de distintos países.

Los 28 estudios de casos de desarrollo de las exportaciones incluyen diversos ámbitos como el turismo, la educación, los servicios forenses, la distribución de películas, la formación empresarial, el suministro eléctrico, la asistencia sanitaria, los servicios jurídicos, la alimentación, el baile y las peluquerías, entre otros. Los mercados destinatarios de estos servicios comprenden desde empresas incluidas en la lista Fortune 500 hasta poblaciones de emigrantes, turistas y otras pequeñas empresas.

El criterio que se ha seguido en la elección ha sido la innovación en la oferta de servicios per se, la oferta de servicios dentro del contexto del mercado o el modelo comercial en el marco del *Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios* (AGCS).

Los estudios de casos se han agrupado por países y van precedidos de una breve descripción del país correspondiente, con la que se intenta exponer el contexto en el que se desarrolla el comercio de servicios. La breve descripción del país combina trabajos de documentación y pormenores prácticos descubiertos sobre el terreno que ilustran dicho comercio. Los casos que se exponen provienen de Sudáfrica, la India, China, el Pakistán, Kenya, la Argentina, Filipinas, Guatemala, el Paraguay, Ghana, Malasia, Singapur, Sri Lanka, El Salvador, Cambodia, el Uruguay y Viet Nam.

Cada estudio de caso está basado en una entrevista realizada por el Programa de Comercio de Servicios del ITC, en las que se ha seguido un formato común a fin de obtener toda la información posible. Las personas entrevistadas han tenido la generosidad de compartir las lecciones aprendidas y sus descubrimientos a través de los rigores del desarrollo empresarial internacional. La función de la

innovación y la calidad de los servicios surgieron como denominador común del éxito. El papel que desempeña la cultura en una estrategia de exportación inteligente fue el otro denominador común de estas historias.

Como iniciativa del Programa de Comercio de Servicios del Centro de Comercio Internacional, el ITC espera que estos casos instruyan e inspiren a los empresarios y a los programas nacionales de desarrollo del comercio que buscan en el comercio de servicios el modo de crear economías prósperas y sostenibles.

Primera Parte

BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES Y ESTUDIOS DE CASOS DE EMPRESAS

Capítulo 1

Sudáfrica

Breve descripción del país

Con 11 lenguas oficiales y una población, en 2007, de más de 47,4 millones¹ la República de Sudáfrica es un país rico en recursos naturales. La minería ha tenido un papel preponderante en el desarrollo de la economía sudafricana, pero el dinámico sector de los servicios de este país es el principal responsable de su producto interno bruto (PIB), con una aportación, en 2006, superior al 65% del total².

Sudáfrica es un país multicultural y tiene una economía productiva e industrializada; la mayor del continente. Como podemos apreciar en uno de los siguientes estudios de casos, Sudáfrica cuenta además con un floreciente sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) constituido por unas 2.400 empresas que dan trabajo a más de 200.000 personas³. El sector de las TIC brinda oportunidades de exportación en la esfera de los servicios a raíz de la desregulación y privatización del sector de las telecomunicaciones en el resto de África y en mercados del Oriente Medio. Sudáfrica se jacta asimismo de su variada oferta de TIC únicas y tecnológicamente innovadoras, concebidas para satisfacer las necesidades de países en desarrollo. El sector de las TIC sudafricano creció en 2002 a una tasa del 10,9% y facturó por un valor de 6.000 millones de dólares de los EE.UU. Entre 2002 y 2007 mantuvo una tasa de crecimiento compuesto anual del 7,7%⁴.

Una característica fundamental del sector de los servicios sudafricano es su gran variedad. El diseño de moda, por ejemplo, es un sector de exportación de servicios apasionante y en pleno apogeo que cuenta ya con una larga tradición. A la Semana de la Moda de Johannesburgo acuden unos 500 sastres, costureras y diseñadores para exponer el mundo de la moda del país, que cuenta ya con más de medio siglo de historia.

La variedad del sector de los servicios de Sudáfrica resulta patente incluso en sectores establecidos como el turismo, en el que se crean segmentos de mercado innovadores, como ilustra uno de los siguientes estudios de casos. Sudáfrica es célebre en todo el mundo por su pujante sector turístico, y para muchos turistas es un punto de destino codiciado: en 2007 el turismo contribuyó al PIB de

1 Banco Mundial, *South Africa at a Glance*, Septiembre de 2008.

En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/zaf_aag.pdf.

2 *Ibid.*

3 Centro de Comercio Internacional, *Services Capacity and Export Potential Study: ICT and Financial Services, South Africa*, Octubre de 2007.

4 *Ibid.*

Sudáfrica con 66.000 millones de rands sudafricanos.⁵ El éxito en este sector se debe en parte a la política favorable del Gobierno, que organiza y promueve el turismo en el extranjero.

Los servicios financieros constituyen uno de los ámbitos más desarrollados de Sudáfrica y mantienen una tendencia ascendente en los mercados internacionales. Todos los principales bancos del país han hecho grandes inversiones en África, lo que ha convertido el comercio de servicios en una prioridad del sector⁶.

Sudáfrica ha reconocido la importante aportación del sector de los servicios al PIB y a la creación de empleo y ha convertido este sector en uno de los ámbitos prioritarios de la política económica. Sudáfrica se convirtió en Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 y a comienzos de los años noventa inició la liberalización de su comercio. Al tiempo que desempeña una función constructiva en el lanzamiento de la Ronda de Doha para el Desarrollo, Sudáfrica se esfuerza por cumplir las obligaciones contraídas con su adhesión a la OMC.

La pujanza del sector de los servicios del país es una prueba de su potencial para seguir adelante con la expansión y la diversificación de la base de exportaciones del país. Este proceso consiste en parte en la creación de la marca “Sudáfrica”, un proyecto en el que se viene invirtiendo desde hace mucho años en el continente africano así como fuera de él. El desarrollo de la marca contribuirá a mejorar la reputación del país y atraer empresas de servicios a uno de los continentes más necesitados del mundo; y a Sudáfrica en particular.

Estudios de casos

La compra de electricidad desde un teléfono móvil

Expertron Group (Pty) Ltd (www.expertron.co.za)

En 1991, tres catedráticos de la Facultad de Ingeniería Electrónica de la Universidad de Pretoria pusieron en marcha una empresa de consultoría que denominaron **Expertron**. En 2000, los tres catedráticos dimitieron de sus cargos universitarios para dedicarse por completo a dirigir su empresa. Expertron Group (Pty) Ltd (Expertron) elabora soluciones en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) orientadas a problemas existentes en Sudáfrica.

Por ejemplo, uno de los servicios de Expertron, denominado Cell Power, permite a los consumidores comprar electricidad a un proveedor desde un teléfono móvil. Cell Power combate así un problema típico de países en desarrollo, como es la pérdida de ingresos en el suministro eléctrico; un problema que para las empresas de TIC de países desarrollados no es prioritario.

El Dr. Walter B. Smuts de Expertron describe Cell Power como “una solución para la venta de electricidad mediante el sistema prepago que utiliza teléfonos móviles como dispositivos de punto de venta”. Expertron desarrolló el sistema Cell Power para ayudar a los municipios a reducir sus pérdidas de ingresos

5 OCDE, *Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies*, pág. 230.

6 Centro de Comercio Internacional, *Services Capacity and Export Potential Study: ICT and Financial Services*, South Africa, Octubre de 2007.

Muchas de las soluciones desarrolladas por Expertron son servicios que no se pueden adquirir en países desarrollados porque allí no existen problemas de este tipo.

mediante la difícil tarea de gestionar el consumo eléctrico. Con Cell Power, un municipio puede controlar el suministro de electricidad e incrementar sus ingresos.

Expertron utiliza soluciones de alta tecnología para capacitar al sector no estructurado de países en desarrollo. Cell Power, por ejemplo, permite a consumidores que no tienen una cuenta bancaria o

un teléfono móvil comprar electricidad, mientras que antes su única opción era conseguir energía eléctrica pirateada. La empresa es plenamente consciente del tejido social de las comunidades en las que opera, y sólo recurre a la tecnología para resolver problemas cuando éstos no pueden resolverse mediante la interacción social entre las personas.

Expertron cuenta con un equipo de ingenieros altamente especializados capaces de convertir las necesidades específicas del cliente en una solución practicable.

Los principales desafíos a los se enfrenta Expertron son los dilatados ciclos de venta y la creciente competencia. Esta situación puede suponer a veces un problema importante para las empresas pequeñas.

Para luchar contra la competencia, que ha copiado las innovaciones de Expertron, la empresa ofrece soluciones mejoradas a un precio más bajo, y las ofrece en la forma de paquetes socialmente aceptables. En otras palabras, Expertron innova constantemente e intenta ir siempre por delante de la competencia.

Expertron obtiene sus mayores éxitos de la exportación de sus servicios cuando los ofrece como un paquete en la forma de franquicia. En palabras del Dr. Smuts, “Esta opción nos permite proporcionar la tecnología confiando para ello en empresarios locales que conocen la economía local y el entorno social para explotar el servicio”.



Instalaciones de Expertron

Expertron exporta servicios a otros países de África (Gabón y Rwanda) y de América del Sur (el Perú). Una de sus operaciones de exportación más exitosas fue la venta al Reino Unido de servicios de desarrollo de *software* mediante la contratación externa. Otros mercados a los que exporta servicios de *software* son Bélgica y los Países Bajos. Los servicios que proporciona Expertron son agrupados en paquetes como franquicia para su exportación a otros países en desarrollo.

Expertron comenzó a exportar a países en desarrollo porque empresas asociadas se encargaron de su introducción. La entrada en futuros mercados, sin embargo, podría depender más de una planificación estratégica.

Para conseguir contratos de desarrollo de *software* mediante la contratación externa, Expertron ha dirigido su mirada a países europeos porque se encuentran en la misma zona horaria y comparten idiomas comunes (el inglés e incluso el neerlandés, que es muy similar al afrikáans) y afinidades culturales (parte de la población sudafricana es de origen inglés y neerlandés).

Expertron es una empresa que conoce bien no sólo la tecnología, sino también las necesidades de los países en desarrollo. Estos conocimientos le proporcionan una ventaja sobre empresas de otros países en desarrollo (que no siempre controlan la tecnología) e incluso de países desarrollados (que no siempre conocen los problemas que necesitan solución).

Expertron ha demostrado a los países desarrollados, en particular de Europa, que Sudáfrica es un lugar perfecto para subcontratar el desarrollo de *software*.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Los negocios los hacen las personas.*
- ❑ *Las relaciones son un factor importante.*
- ❑ *Los asociados tienen una importancia decisiva.*
- ❑ *Para garantizar el éxito hay que establecer relaciones duraderas con los clientes.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Antes de ofrecer precios, asegúrese de que conoce los gravámenes a la importación y exportación.*

Combinación de salud y turismo

Surgeon and Safari (www.surgeon-and-safari.co.za)

Esta iniciativa de servicio *Surgeon and Safari* (cirujano y safari) de Sudáfrica pone a disposición de clientes del país y del extranjero un tratamiento médico optativo, privado y de la mejor calidad. El tratamiento médico incluye:

- ❑ Una amplia evaluación médica a través del sitio web y el correo electrónico;
- ❑ Facilitación y prestación de cuidados y apoyo antes y después de la intervención quirúrgica; y
- ❑ Una paquete de alojamiento.

La empresa inició su andadura en 1999, aprovechando los tipos de cambio favorables para proporcionar asistencia sanitaria privada de la mejor calidad. La marca *Surgeon and Safari* está registrada en Europa, los Estados Unidos y Sudáfrica.

Nunca comprometemos la calidad a expensas del precio.

En palabras de Lorraine Melville de *Surgeon and Safari*: “Garantizamos a todos nuestros clientes unos cuidados y unos servicios personalizados en todo momento, de acuerdo con sus necesidades específicas. Somos una empresa que busca la calidad y no la cantidad. No somos una alternativa barata.”

Surgeon and Safari ha creado una red para darse a conocer entre las comunidades de extranjeros residentes en el país que disponen de un seguro en sus países de origen, y ofrece sus servicios a las compañías aseguradoras, que no dudan en reconocer las ventajas que representan la calidad y los precios que se ofrecen en Sudáfrica, y evitar que el paciente deba regresar a su país de origen para recibir tratamiento.

Surgeon and Safari fue la primera empresa de Sudáfrica en ofrecer tratamiento médico como opción turística dirigida a los mercados de países desarrollados. El mercado ha cambiado con el paso del tiempo debido a la creciente competencia

de otros países en desarrollo. En respuesta a esta competencia, *Surgeon and Safari* ha introducido su excepcional oferta de alojamiento privado. La empresa utiliza una casa particular, amplia y elegante, en la que el cliente de turismo médico recibe la atención que necesita y encuentra un hogar lejos del entorno familiar, un hogar donde las personas pueden recuperarse con todas las comodidades.

La principal ventaja competitiva de *Surgeon and Safari* es la garantía de calidad de sus servicios y tratamientos médicos, que le asegura una reputación que propicia las recomendaciones directas. La empresa mantiene un diálogo abierto y sincero en todo momento con los integrantes de sus redes y con sus clientes.

Surgeon and Safari garantiza a todos sus clientes la oportunidad de expresarse. El personal responsable sabe escuchar y, posteriormente, se encarga de atender a todas las necesidades y preocupaciones del cliente durante su estancia y después de su marcha, lo que ayuda a evitar problemas.

El sector del turismo médico o sanitario ha experimentado en todo el mundo un crecimiento sin precedentes que ha propiciado la aparición de numerosos competidores en el mercado mundial y en los mercados locales. Para hacer frente a esta situación, *Surgeon and Safari* ha desviado su enfoque y ha abandonado el centro del escenario para pasar a un segundo plano, al papel de observador. Las empresas que desean incorporarse al mercado se ven obligadas a ofrecer alternativas más baratas. *Surgeon and Safari* ofrece paquetes de recuperación alternativos a precios más bajos y goza de un crecimiento sostenido de su mercado. La empresa construye sus propios establecimientos de alojamiento en una zona residencial exclusiva con amplios jardines, creando así un entorno de recuperación con un carácter más personal. Estos lugares siempre son preferibles a tener que alojarse en un hotel ordinario, donde no se atienden a las necesidades específicas de los clientes médicos y donde, a veces, éstos se sienten cohibidos y vulnerables.

Los servicios de *Surgeon and Safari* van dirigidos a los mercados de países desarrollados y otros mercados en los que hay personas con altos ingresos, pero no existen servicios médicos adecuados, como es el caso del África subsahariana. Cerca del 60% de los ingresos de *Surgeon and Safari* provienen de la exportación.

En lo que respecta a la conexión con el safari, Lorraine Melville afirma que “Sudáfrica es conocido como país de destino para los safaris de lujo, y es el motivo por el que hemos añadido la palabra “safari” al nombre de la empresa. Podrás decir a tus amigos que vienes a Sudáfrica a un safari. Te sometes a la operación y regresas. Todos te dirán que África te ha sentado de maravilla”.

La mayoría de los turistas experimentados desean poder viajar a África y participar en un safari alguna vez en su vida. *Surgeon and Safari* decidió satisfacer el deseo de descubrir la cultura y el misterio de África y, al mismo tiempo, atender a la necesidad creciente de cirugía electiva.

Muchos extranjeros saben muy poco sobre Sudáfrica, y lo que saben suelen ser cosas negativas que han oído en las noticias o han leído en la prensa, como la prevalencia del SIDA, altos índices de delincuencia y unas condiciones tercermundistas. *Surgeon and Safari* ha creado una infraestructura moderna, propia del primer mundo, donde a diferencia del resto de África, el inglés es la lengua más hablada. La empresa ofrece a los clientes protección contra todos los elementos negativos y crea una experiencia positiva.

Surgeon and Safari contribuye a la economía del país con unos 6 millones de dólares de los Estados Unidos. Ha creado una industria que, según las estimaciones, contribuirá en una medida mucho mayor, aunque no existen estadísticas para poder ofrecer cifras exactas.



Surgeon and Safari: La experiencia africana que atiende

Lecciones aprendidas:

- ❑ *No pierda la fe en sus sueños ni en su capacidad para realizarlos.*
- ❑ *Persevere y no pierda de vista el objetivo.*
- ❑ *No dependa de otros para que le ayuden a alcanzar sus metas.*
- ❑ *Ofrezca siempre servicios de calidad y alto nivel.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Asegúrese de que mantiene su prestación de servicios y de que éstos son siempre de alta calidad al igual que los productos.*
- ❑ *Sea sincero y abierto en sus comunicaciones a todos los niveles.*

Capítulo 2

Paraguay

Breve descripción del país

El Paraguay, con una población de más de 6 millones⁷ compuesta por una mezcla de nativos americanos y descendientes de españoles, está situado en el interior de América del Sur, lejos de la costa. Su economía de mercado experimentó un fuerte crecimiento de su PIB real, que en 2006 superó la suma de 9.000 millones de dólares de los Estados Unidos⁸. La agricultura domina la economía del país con exportaciones primarias de soja, ganado bovino, algodón, cereales y azúcar. Otras características que definen la economía paraguaya son su amplio sector no estructurado (que incluye a microempresas y puestos de venta ambulante) y el hecho de que el mercado depende del comercio internacional. No obstante, el sector de los servicios crece en importancia y en 2007 ya representaba el 60% del PIB y el 40% del empleo total del Paraguay⁹.

El comercio y el transporte son componentes esenciales del sector de los servicios, a los que hay que añadir el subsector de las comunicaciones, que contribuye con cerca del 13% a los resultados de las exportaciones del país¹⁰.

Habida cuenta de que el Paraguay es un país sin salida al mar, el transporte fluvial es una vía importante para facilitar el comercio de productos primarios. Hydrovia¹¹, un proyecto regional para transformar los sistemas fluviales en canales navegables, ya ha obtenido la aprobación de la Argentina, Bolivia, el Brasil, el Paraguay y el Uruguay, aunque su impacto ambiental aún despierta preocupación. Este proyecto facilitará un aumento del comercio entre el Paraguay y el Brasil.

El Paraguay, que es el principal productor de energía hidroeléctrica de la región, se ha asociado con la Argentina y el Brasil para construir dos centrales hidroeléctricas binacionales¹². La electricidad generada y su exportación suponen una fuente de ingresos muy necesarios, al tiempo que garantizan el abastecimiento de recursos energéticos a los países vecinos. El Río Paraná es el mayor productor de energía hidroeléctrica del mundo¹³, una fuente de energía que ha despertado el interés de varias empresas metalúrgicas y de servicios afines.

El rico patrimonio cultural del Paraguay ejerce una fuerte influencia en su sector de servicios. Entre los servicios que ofrece el país cabe destacar la manufactura

7 Banco Mundial, Paraguay at a Glance, Septiembre de 2008.
En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/pty_aag.pdf.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*

10 OMC, Paraguay Trade Profile, Octubre de 2008. En línea:
<http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=PY>.

11 Banco Mundial, *Paraguay Country Brief*. Sitio web: www.worldbank.org.

12 *Ibid.*

13 *Ibid.*

de artículos de cuero, el diseño de muebles y, como veremos en el siguiente estudio de caso, las escuelas culinarias. Muchas de estas escuelas utilizan productos internacionales e ingredientes tropicales originales, y sus instructores son expertos culinarios de la región. Estas escuelas de cocina, junto con las escuelas de hostelería por las que es conocido el Paraguay, constituyen un elemento fundamental del subsector de la enseñanza privada del país.

El Paraguay inició su proceso de liberalización en la década de 1980; es miembro fundador de MERCOSUR y Miembro de la OMC desde 1995, año en el que asumió sus compromisos contraídos en el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), principalmente relacionados con el turismo y el sector de los servicios financieros. La liberalización del sector financiero significa que la legislación bancaria ya no hace diferencias entre el capital nacional y el capital extranjero, un factor que fomenta la inversión extranjera. El Fondo de Garantía de Depósitos ha propiciado un espectacular aumento de la confianza en el sector bancario paraguayo. En 2007 operaban en el país 13 bancos, 14 cajas de ahorro y préstamos y 24 agencias de cambio de divisas¹⁴.

El sector turístico del Paraguay es aún pequeño, pero se encuentra en plena expansión. Crece la ocupación hotelera en la región de Asunción, que se promueve como punto de destino para el turismo de negocios de bajo costo y lugar atractivo para el turista que desee comprar bienes de consumo a precios competitivos.

El hecho de que el Paraguay sea el proveedor de electricidad y de mano de obra más rentable de la región, junto con sus reformas políticas y económicas, hacen presagiar una expansión del comercio de servicios, impulsado también en parte por las oportunidades que ofrece el mercado de MERCOSUR, que está constituido por 200 millones de consumidores.

Estudio de caso

Cocina para todos

Escuela Gastronómica Centro Garófalo SA (www.escuelagarofalo.com.py)

La Escuela Gastronómica Centro Garófalo SA (EGCG) es una institución docente dedicada a la formación continua de profesionales de la gastronomía de nivel terciario y universitario. La escuela está autorizada para otorgar el título de Profesor de Arte Culinario.

En esta escuela se puede elegir entre más de dos docenas de cursos diferentes, entre los que se incluyen: gastronomía, técnico gastronómico, confitería, tortas ricas y famosas, organización de eventos y cocina internacional.

La EGCG ofrece asimismo servicios de consultoría para empresas, como bares, restaurantes, salones de té y hoteles, que elaboran productos alimenticios de alta calidad.

La EGCG inició su andadura en 1951 bajo el nombre de “Clases de cocina para la obra de María Auxiliadora”, con el objetivo de capacitar a las mujeres para

14 Economist Intelligence Unit. Servicio en línea para abonados.

La mayoría de los estudiantes pasan a ser miembros de la red de escuelas, y muchos de ellos hacen las veces de sus embajadores culturales en países extranjeros.

que pudieran desempeñar una actividad económica. En aquel entonces, la enseñanza de la “noble” profesión de cocinera permitía a las mujeres ganarse su sustento y el de sus familias en el Paraguay y el extranjero.

En lo que se refiere a la innovación en la escuela, la profesora Sarita Garófalo, Directora de la EGCG, afirma: “Año tras año, conseguimos

innovar gracias a la frecuente participación de profesores internacionales y un personal docente altamente cualificados que ofrecen programas de intercambio internacional de cursos de gastronomía. Estos cursos son completamente gratuitos para nuestros estudiantes de otros países, como la Argentina y México”.

La EGCG presta especial atención a la personalización de sus servicios con el fin de adaptarlos a cada cliente, y para que los clientes sientan que están recibiendo un servicio único. Esto se logra con una investigación minuciosa del cliente para conocer a fondo sus necesidades.

En un comienzo, el principal desafío que tuvo que superar la EGCG fue de tipo cultural, porque tradicionalmente la cocina se relacionaba exclusivamente con la mujer, una opinión contra la que la escuela sigue luchando. Otro desafío es que actualmente la escuela recibe muy poca ayuda en la forma de subvenciones para programas.

La escuela se mantiene al corriente de las últimas tendencias gastronómicas que aparecen en el panorama internacional, que combinadas con los conocimientos tradicionales de la EGCG garantizan una innovación continua.

La escuela cuenta con la tecnología y la infraestructura necesarias para que los estudiantes salgan preparados y puedan trabajar en el Paraguay o en cualquier lugar del mundo.

La EGCG es la escuela más antigua en su género de América Latina y, al mismo tiempo, se mantiene a la vanguardia de las innovaciones; un ejemplo más de su compromiso con la innovación continua.

La EGCG exporta de diferentes maneras, a saber:

- ❑ Participa en programas de intercambio internacionales;
- ❑ Organiza exposiciones que atraen a visitantes;
- ❑ Su Directora imparte clases de gastronomía moderna paraguaya en otros países; y
- ❑ Ofrece un programa intensivo de nueve meses de duración en el que los alumnos obtienen el Certificado de Técnico Gastronómico, que les permite trabajar en el extranjero y adquirir aptitudes reconocidas a nivel internacional.

Un alto porcentaje de los estudiantes de la EGCG son extranjeros procedentes de países como Alemania, la Argentina, Austria, Bolivia, el Brasil, España, los Estados Unidos y Sudáfrica. La EGCG ofrece asimismo un programa de intercambio para profesores, lo que contribuye a la comercialización de la gastronomía paraguaya.

La EGCG asiste a todos los actos culturales que puede, y su Directora cree que las empresas privadas deben tomar la iniciativa en el tema de la comercialización para mejorar la reputación del Paraguay como un entorno comercial favorable.



Sarita Garófalo (a la derecha) y la profesora María Clara Benza de Garófalo, fundadora del Centro Garófalo

La EGCG contribuye al esfuerzo encaminado a elevar el nivel de la cultura gastronómica en el Paraguay. A través de sus diversas actividades internacionales y su pujante comercialización de la gastronomía y también del país, no hay ninguna duda de que la contribución de la escuela al crecimiento del comercio de servicios del Paraguay es muy positiva.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *El principal instrumento del proveedor de servicios es la cualificación y la formación continuas.*
- ❑ *Es muy importante ser honesto y poner pasión y amor en lo que se hace.*
- ❑ *Crecemos junto con nuestros estudiantes, que nos ofrecen sus reacciones y nos orientan en nuestra autoevaluación.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Mantenga una actitud abierta ante los objetivos de su actividad diaria.*
- ❑ *Sea generoso en la transmisión de conocimientos.*
- ❑ *Promueva el respeto y el reconocimiento de la profesión.*
- ❑ *Siga el código profesional de la ética y comprométase.*
- ❑ *Considere la posibilidad de que su profesionalidad es el mejor medio para superar la adversidad.*

Capítulo 3

Pakistán – El protagonismo del comercio de servicios

Breve descripción del país

Puerta de entrada al Oriente Medio y Asia Central, el Pakistán tiene una población de casi 160 millones¹⁵ y un rico patrimonio cultural. La economía pakistaní ha crecido a un ritmo considerable durante estos últimos años; la tasa de crecimiento del PIB pakistaní en 2005 y 2006 fue del 7,7% y el 6,9% respectivamente¹⁶. El principal impulsor de este crecimiento económico ha sido el sector de los servicios, que representa más del 50% del PIB del país¹⁷.

Históricamente, el sector de los servicios pakistaní ha estado ligado a los principales sectores: la agricultura y los textiles. En estos últimos años, sin embargo, subsectores como las TIC, la contratación externa de los procesos empresariales, la construcción, la ingeniería y los servicios empresariales y financieros han ganado protagonismo.

Un factor decisivo del éxito del sector de los servicios del Pakistán es su joven y enérgica población activa, muchos de cuyos integrantes se han formado en el extranjero. Además del elevado número de trabajadores que dominan la lengua inglesa, la población activa del país incluye a numerosos profesionales especializados, a lo que hay que sumar los bajos costos de la mano de obra. La expansión del sector de los servicios pakistaní se ha visto favorecida asimismo por el rápido crecimiento del sector de las telecomunicaciones que, desde el año 2000, sigue una tendencia al alza en lo que respecta a la calidad y servicio al cliente, el número de abonados, la variedad de las ofertas y su alcance, junto con una bajada de precios. El siguiente estudio de caso ilustra cómo los prósperos servicios de contratación externa de los procesos empresariales sustentan el crecimiento y las complejas ofertas de este subsector.

Miembro de la OMC desde 1995, el Pakistán ha liberalizado sus sectores bancario y financiero, así como varios subsectores de telecomunicaciones¹⁸. Las reformas macroeconómicas, como el proceso de privatización, la atención que ahora recibe la protección de los derechos de propiedad intelectual y la atracción de inversión extranjera directa continúan incrementando el potencial de exportación de servicios de este país. Entre los principales subsectores con un potencial de exportación considerable cabe destacar los servicios profesionales, la construcción, los servicios sanitarios y médicos y las TIC. También el sector

15 Banco Mundial, *Pakistan at a Glance*, Septiembre de 2008.
En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/pak_aag.pdf.

16 *Ibid.*

17 *Ibid.*

18 Centro de Comercio Internacional, *Services Capacity in Pakistan: A national report*, Septiembre de 2005.

turístico tiene un fuerte potencial, habida cuenta de que el Pakistán se jacta de tener un paisaje muy diverso y una de las civilizaciones más antiguas del mundo, en la que se incluye la del Valle del Indus¹⁹.

Los servicios ofrecen la posibilidad de añadir un alto valor a los productos y materias primas de bajo costo e incorporan sistemas y políticas de calidad y el intercambio de conocimientos, que unidos a los productos primarios y otros servicios independientes auguran una tendencia prometedora del desarrollo en el Pakistán, como podemos ver en los estudios de casos que siguen a continuación.

Estudios de casos

Punjab AgriMarketing: una primicia en materia de asociación público-privada

Punjab AgriMarketing Company – PAMCO (www.pamco.bz)

PAMCO es una iniciativa del Gobierno regional de Punjab (la mayor provincia pakistaní) según el modelo de asociación público-privada.

El principal objetivo de esta empresa, establecida en 2005, es atraer inversión privada hacia el sector agrícola a través de intervenciones dirigidas a eliminar las dificultades que encuentran los proveedores para la comercialización, la distribución y la manipulación de productos básicos percederos.

PAMCO está dirigida por un consejo de administración integrado por una combinación de funcionarios públicos y dirigentes empresariales del sector privado. La dirección de la empresa está compuesta en su totalidad por profesionales del sector privado, incluido su Director General.

PAMCO es una organización de servicios dirigidos al sector privado, por lo que la inversión selectiva puede tener lugar en la adición de valor después de la cosecha y la comercialización de productos agrícolas percederos.

La política de participación económica de la empresa (véase www.pamco.bz) establece una amplia oferta de servicios de siete puntos, que define la función de la empresa como vivero de inversiones en el sector agroalimentario.

PAMCO es una institución patrocinada por el sector público. Sin embargo, invierte directamente en proyectos que tienen una importancia decisiva para garantizar la integración de los nexos con las inversiones del sector privado. Asimismo,

PAMCO apoya a los exportadores del sector privado proporcionándoles productos y servicios de comercialización y promoción de marcas.

En el Pakistán, el concepto de colaboración público-privada es algo nuevo y excepcional.

La política de participación económica de PAMCO, que abarca una gran variedad de actividades que van desde el capital riesgo hasta el apoyo a la comercialización, es también algo muy innovador. Es un proyecto en favor del bien social, sin ánimo de lucro.

La idea de una organización con mandato social que favorece al sector privado es contemplada como un experimento innovador.

¹⁹ Pakistan Turism Development Corporation, Explore Pakistan. Página web www.turismo.gov.pk/explore_Pakistan.html.



Mansoor Arifeen, Director General de PAMCO, explica a los medios de comunicación el impacto de PAMCO en la economía pakistaní

Su carácter no lucrativo permite a PAMCO desempeñar el papel de intermediario honesto entre los inversores del sector privado, los organismos públicos, las instituciones financieras y, lo más importante, los productores de productos agrícolas percederos.

PAMCO se asegura de no perder su ventaja innovadora demostrando a todas las partes interesadas los beneficios de una organización que crea sinergias entre el sector privado y el sector público, con el resultado para ambos de una mejor utilización de sus recursos y el incremento de los ingresos del país.

El concepto de PAMCO está siendo objeto de estudio en otros países en desarrollo, especialmente del Asia Sudoriental.

En opinión de Mansoor Arifeen, Director General, “El mayor desafío para PAMCO desde su creación ha

sido la necesidad de formular un marco conceptual bien estructurado y un aparato eficaz para la toma de decisiones”.

Dado el carácter pionero de la asociación público-privada, PAMCO tenía que demostrar al sector privado que podía invertir sin miedo en iniciativas en las que participa el sector público.

Al ser una organización sin ánimo de lucro, a PAMCO le resulta especialmente difícil la cuestión de financiar operaciones autosuficientes; las iniciativas tienen largos períodos de gestación y los fondos públicos no son ilimitados.

PAMCO ha demostrado que puede proporcionar una vía innovadora que salve la distancia que separa a los sectores público y privado creando un entorno empresarial que ofrezca oportunidades sólidas y garantice, en su momento, el éxito de las iniciativas de inversión del sector privado.

La contribución de PAMCO al crecimiento del comercio de servicios del Pakistán ha sido posible gracias a la creación de un entorno más favorable para las empresas que promueve el espíritu emprendedor, fomenta la inversión, apoya el crecimiento del comercio y mejora las posibilidades de éxito de aquellos que están dispuestos a asumir riesgos.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *La ejecución de planes y estrategias es una tarea difícil.*
- ❑ *Los éxitos del pasado nos dan confianza en el futuro.*
- ❑ *El establecimiento de una organización de servicios concebida para coordinar, facilitar y generar ideas y promover las interacciones comerciales deriva en un aumento de los ingresos de las partes interesadas, beneficios para la comunidad empresarial y en el crecimiento de la economía nacional.*
- ❑ *La perseverancia, la objetividad y el espíritu de sacrificio son factores importantes para alcanzar el éxito.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Conozca sus fuerzas y sus debilidades.*
- ❑ *Concéntrese en sus fuerzas e intente constantemente superar sus debilidades.*
- ❑ *La creación de una red de organizaciones que persigan los mismos fines le dará estabilidad, credibilidad y acceso a recursos más allá de su capacidad individual.*

Empresas éticas y competitividad responsable

Responsible Business Initiative – RBI (www.RBIpk.org)

La RBI (iniciativa sobre empresas responsables) es una organización fundada en 1998 que ofrece servicios de asesoramiento a empresas, y la primera del Pakistán que consagra su actividad exclusivamente a la responsabilidad empresarial.

El impulso que lanzó este proyecto fue el reconocimiento de que las prácticas empresariales responsables favorecen la competitividad y que la responsabilidad social es una inversión, y no una carga.

La organización permite a empresas multinacionales y nacionales y a la industria local participar en el fenómeno mundial conocido como responsabilidad cívica empresarial a través de un enfoque basado en el intercambio de conocimientos, el fomento de las capacidades y el compromiso participativo. Sirve como punto de encuentro de todas las partes interesadas, que representan al gobierno, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales (ONG), personalidades académicas, asociaciones de representantes, medios de comunicación y líderes de opinión respetados, a las que brinda un foro neutral para el aprendizaje y la acción.

La cartera de la RBI la compone una serie de ofertas relacionadas con la responsabilidad social de las empresas (RSE), entre las que se incluyen:

- Programas de concienciación y capacitación;
- Investigación primaria y secundaria;
- Formulación y divulgación de políticas y sistemas;
- Movilización del apoyo popular en favor de la política de RSE;
- Análisis y evaluación de las carencias;
- Exámenes y evaluaciones sociales y ambientales;
- Formulación de soluciones RSE a medida;
- Facilitación del diálogo entre las partes interesadas;
- Gestión estratégica del cambio;
- Elaboración de instrumentos, marcos y directrices;
- Verificación de terceros;
- Elaboración de informes sociales;
- Creación de capacidad para gestionar empresas éticas;
- Formulación de sistemas de cumplimiento;
- Capacitación y seguimiento en función de las necesidades del cliente;
- Contratación e instrucción del personal que se encargará de la RSE;
- Vínculos y proyección internacionales; y
- Aprendizaje continuo para modificar y mejorar el propósito de la labor.

La RBI se ve así misma como “facilitadora” de la responsabilidad cívica empresarial; una posición innovadora ante las organizaciones que refleja un actitud que va más allá de la mera prestación de servicios.

Ambreen Waheed, Directora Ejecutiva, explica la singularidad de la RBI en los siguientes términos: “Es una reserva segura de competencias y conocimientos relacionados con la RSE que está a disposición de las empresas nacionales y extranjeras; posiblemente la RBI es la única alternativa de la ciudadanía a los consultores profesionales en materia de RSE”.

La filosofía de trabajo de la RBI, basada en el aprendizaje participativo y el diálogo entre las partes interesadas, la convierten en única en su especie. Las principales innovaciones de la organización son la elaboración de procesos de RSE que imparten integridad a las reivindicaciones, los servicios o los productos de los clientes. La RBI tiene la capacidad de responder a los problemas en materia de RSE que aparecen en el horizonte con propuestas que los clientes consideran apropiadas.

Transmitir el modelo empresarial participativo, integrador y propicio de la RBI no ha sido tarea fácil, especialmente en el mundo del comercio, que considera la competitividad como el proceso de eliminación del más débil.

La RBI mantiene su ventaja competitiva trabajando para convertir a los competidores en aliados o partidarios. Esto se logra con la creación de redes y el establecimiento de asociaciones.

La mayoría de los servicios que ofrece la RBI se destinan a la exportación, porque la demanda de servicios relacionados con la RSE deriva del cambio de actitud de los consumidores, como el que se está produciendo en las economías de los países desarrollados. En su condición de organización habilitadora, la RBI tiende puentes entre las actitudes de los consumidores y la mentalidad de los proveedores, a lo largo de unas cadenas de suministro cada más extensas, que abarcan diferentes culturas, regiones y creencias.

La RBI tomó la decisión estratégica de exportar porque se siente más motivada por la conquista de clientes importantes que de regiones geográficas.

La imagen de la RBI va intrincadamente unida a la reputación del Pakistán. Al hacer bien su trabajo, la RBI ejerce de embajadora de su país.

Varios éxitos de la RBI han propiciado una notable mejora del entorno político que ahora apoya las prácticas responsables de las empresas. Asimismo, la RBI ha sensibilizado a la población en general a favor de las empresas éticas y la competitividad responsable.

La RBI ha contribuido al desarrollo de una cultura de cumplimiento social y comercio justo, lo que sin ninguna duda ha tenido un impacto económico positivo gracias al aumento de las oportunidades.

Lecciones aprendidas:

- Cuanto más comparte la RBI, más aprende.*
- Cuanto más invierte la RBI en apoyar a los clientes, más apoyo recibe.*

Consejos recomendados:

- Cree productos en torno a sus competencias y valores.*
- Invierta en el establecimiento de asociaciones; son su mejor sistema de apoyo.*

Capítulo 4

Guatemala – El comercio de servicios en primer plano

Breve descripción del país

Con una población cercana a los 13 millones y un rico patrimonio cultural heredado de su pasado Maya, la estabilización macroeconómica de Guatemala ha sido un factor determinante de su crecimiento económico. Azúcar, café y plátanos son los principales productos del sector agrícola guatemalteco y la mayor fuente de empleo. Sin embargo, el sector de los servicios es el sector económico más importante del país; en 2007 representó casi el 60% del PIB²⁰.

En este país rebosante de historia y cultura antigua, el turismo constituye una parte importante del sector de los servicios. El éxito de este sector se aprecia en el particular segmento del mercado de turismo que veremos en el siguiente estudio de caso. En 2006, 1,5 millones de turistas visitaron Guatemala²¹ y proporcionaron al país unos ingresos por valor de mil millones de dólares de los Estados Unidos²². El Gobierno ha reconocido la importancia del sector en lo que respecta a la generación de ingresos y la creación de empleo, y no escatima esfuerzos para apoyar su expansión. El sector turístico se ha visto favorecido asimismo por los proyectos de infraestructura y obras públicas acometidos en Guatemala para fomentar el turismo, como la construcción de cinco nuevos aeropuertos y el acondicionamiento de otros ya existentes. Otro factor que ha promovido el turismo ha sido la reducción de las restricciones para viajar entre los países que forman el Triángulo del Norte, es decir de El Salvador, Guatemala y Honduras.

También el sector financiero de Guatemala crece con rapidez y ha sido testigo de un aumento considerable del número de bancos e instituciones financieras. Este crecimiento se debe en buena medida a la liberalización del sistema financiero del país iniciada en la década de 1990. En 1987 se fundó en Ciudad de Guatemala la Bolsa Nacional de Valores, el principal mercado bursátil del país, a la que siguió, en 1994, la Corporación Bursátil.

Guatemala, que es Miembro de la OMC desde 1995, ha visto crecer su economía gracias a la liberalización. La privatización de las empresas públicas de telecomunicaciones y la nueva Ley de Telecomunicaciones, que entró en vigor en 1996²³, han contribuido a la expansión de este sector. Tras su adhesión en 2006 al Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y Centro América (CAFTA), Guatemala ha llevado a cabo la apertura de gran parte de su sector de los servicios; ahora las empresas extranjeras están autorizadas a proporcionar servicios profesionales mediante contrato y otros tipos de

20 Banco Mundial, *Guatemala at a Glance*, Septiembre de 2008.
En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/gtm_aag.pdf.

21 Economic Intelligence Unit. Servicio en línea para abonados.

22 *Ibid.*

23 OMC, Guatemala: Enero 2002, en línea: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp_r_s/tp186_s.htm

asociación con empresas guatemaltecas. La entrada de divisas en Guatemala ha aumentado también gracias a las numerosas remesas de la amplia comunidad de expatriados, muchos de los cuales viven en los Estados Unidos.

Además de la liberalización, el Gobierno guatemalteco ha introducido reformas económicas fundamentales, como las medidas encaminadas a incrementar la transparencia y reforzar el buen gobierno. El fomento de la inversión extranjera se ha convertido en una prioridad, y las inversiones extranjeras directas alcanzaron en 2007 el 19% del PIB²⁴. Además de la Ley de Inversión Extranjera, que garantiza a los inversores extranjeros el acceso al mercado de la mayoría de los servicios, se han aprobado otras leyes que refuerzan el marco jurídico y protegen los derechos de propiedad intelectual, un factor clave para la expansión del comercio de servicios del país.

Estudio de caso

Mejora del bienestar y de la integridad ecológica

Spa-Med-Holiday (www.spa-med-holiday.com)

Spa-Med-Holiday organiza en la ciudad guatemalteca de Antigua “Wellness Weeks” (semanas de bienestar) para ejecutivos estresados y jubilados que deseen recuperar su vitalidad lejos del estrés urbano. Spa-Med-Holiday hace un uso intensivo de técnicas de balneoterapia termal (tratamiento con aguas termales), algunas de las cuales son herencia de la cultura Maya local.

Las sesiones de balneoterapia suelen combinarse con excursiones ecológicas y actividades de esparcimiento cultural que convierten estas semanas de bienestar en un placentero paquete a precios asequibles; un servicio que aporta el máximo de beneficios en un plazo mínimo.

Los profesionales de la salud guatemaltecos proporcionan cuidados de calidad por una pequeña fracción de lo que se paga en Europa o los Estados Unidos por estos servicios. Los clientes que llegan a Guatemala para someterse a un tratamiento médico o cosmético pueden además comprar medicamentos alternativos, como remedios homeopáticos o hierbas medicinales indígenas.

El lanzamiento de la empresa Spa-Med-Holiday (y de su sitio web *www.spa-med-holiday.com*) data de finales de 2007. El impulso que llevó a crear esta empresa fue el reconocimiento de que en el hemisferio norte existe un mercado para ofertas de una vida más sana, vacaciones alternativas y tratamientos de salud y bienestar a precios asequibles.

Otro reconocimiento fue que Guatemala era el país idóneo para satisfacer esta demanda del mercado.

Spa-Med-Holiday cree que unas vacaciones saludables deben ser también divertidas, por eso ofrece muchas otras opciones, como clases privadas (de yoga o meditación, de español, de danza, etc.), cine, tiendas, música en directo y cenas en un ambiente agradable. Otro requisito era que los participantes recibieran tratamiento médico de doctores especializados a precios mucho más bajos que los que se pagan por estos tratamientos en los Estados Unidos o el Canadá.

24 UNCTAD, Informe sobre las inversiones en el mundo, 2008
En línea: www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_gt_en.pdf.

Spa-Med-Holiday es una empresa excepcional en el sentido de que:

- ❑ Procura que su impacto ambiental sea mínimo;
- ❑ Se siente comprometida con el turismo sostenible; y
- ❑ Beneficia a las comunidades mayas que cultivan y producen los aceites esenciales totalmente naturales que se utilizan en balneoterapia.

Es un modo de vida que mejora, a un mismo tiempo, el bienestar y la integridad ecológica. Además de generar beneficios, una empresa debe respetar a la población y al planeta.

El lema de Spa-Med-Holiday, en palabras de su fundadora Cecile Billiet, es que “los negocios deben basarse en la filosofía de “ETHICAL MARKETS”” (www.ethicalmarkets.com), el nuevo concepto de mercados éticos que promueve Hazel Henderson, un economista y visionario de reputación mundial.

El mayor desafío al que se enfrenta Spa-Med-Holiday es dar a conocer su programa “Wellness Week” en el extranjero, especialmente en los Estados Unidos.

Spa-Med-Holiday establece una relación de confianza con sus clientes. La prioridad número uno de la empresa es procurar el bienestar de las personas. Por ello, adapta sus programas a las necesidades de los clientes y es flexible en sus actividades.

El programa “Wellness Week” ha sido concebido exclusivamente para su exportación a los mercados de América del Norte y el norte de Europa.

Spa-Med-Holiday eligió Guatemala para desarrollar sus actividades por las siguientes razones:

- ❑ Es un país pequeño con un rico patrimonio histórico y cultural;
- ❑ Su población es cortés y amable, en parte debido a su herencia maya;
- ❑ Cuenta con profesionales de primera categoría especializados en diferentes tratamientos médicos;
- ❑ Se encuentra cerca de los Estados Unidos, su principal mercado;
- ❑ Hay vuelos directos entre Guatemala y 11 ciudades estadounidenses;
- ❑ Miami se encuentra a tan sólo dos horas de vuelo, y
- ❑ También hay vuelos directos entre Ciudad Guatemala y Madrid, España.



Piscinas de aguas termales en Amatitlan

Spa-Med-Holiday no escatima esfuerzos en su afán de proyectar una imagen positiva de Guatemala, y todos y cada uno de sus visitantes regresan a casa con una impresión favorable del país.

Spa-Med-Holiday contribuye al crecimiento del comercio de servicios de Guatemala porque sitúa al país como lugar de destino de salud y bienestar de categoría mundial.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Los profesionales de la salud guatemaltecos ofrecen las mejores prácticas, tanto en medicina alternativa como en la alopática (convencional), y merecen ser más conocidos y apreciados en otros países.*
- ❑ *Los beneficios de la medicina maya son dignos de ser estudiados y compartidos.*
- ❑ *El perfil del turismo médico y de bienestar se beneficiaría de su designación como prioridad nacional de exportación.*
- ❑ *La acreditación internacional beneficiaría al sector de la salud y el bienestar.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Es fundamental investigar a fondo el mercado.*
- ❑ *La función de sus servicios es complacer los deseos del mercado destinatario.*

Capítulo 5

Nigeria

Breve descripción del país

Nigeria, país al que se conoce como “el corazón de África”²⁵, está situado en el África occidental y es la mayor economía de mercado del África subsahariana, con una población estimada de 140 millones²⁶. El petróleo sigue predominando en el mundo político y económico del país, y representa la mayor parte de sus exportaciones e ingresos de las arcas públicas²⁷. El sector de los servicios tiene un nivel de actividad bastante bajo; en 2005 representó en torno al 20% del PIB²⁸.

Este bajo nivel tiene su explicación en los numerosos impedimentos que frenan las actividades de exportación. Nigeria, como país en desarrollo, se enfrenta a la tarea de mejorar su perfil en el exterior como exportador de servicios. Existe además el problema del limitado conocimiento del comercio de servicios y la falta de recopilación de datos sobre este sector, una carencia que comparten muchas otras economías. Por otra parte, las restricciones para obtener visado, que afectan a numerosos países, han entorpecido los esfuerzos para exportar que realizan los proveedores de servicios profesionales. El comercio de servicios depende en gran medida de la infraestructura de las telecomunicaciones, ya sea como servicio aislado o como componente fundamental de otros servicios. Desde comienzos de los años noventa se ha producido una mejora de los servicios de telecomunicaciones gracias a la concesión de licencias a operadores de telecomunicaciones privados y a algunos cambios en la regulación.

Las reformas económicas introducidas en los años noventa han contribuido a un lento, pero continuo, crecimiento del sector de los servicios del país. Nigeria es Miembro de la OMC desde 1995 y ha introducido estas reformas en su intento de seguir liberalizando la economía, reducir la intervención del Gobierno en el mercado y diversificar la base de las exportaciones del país. También ha prestado atención a otras esferas, como las garantías procesales, la transparencia y la obligación de rendir cuentas²⁹.

El comercio de servicios de Nigeria se ha visto favorecido asimismo por la considerable proporción de la población activa que está altamente cualificada y que, en muchos casos, ha estudiado en el extranjero. Los nigerianos son conocidos también por tener un gran sentido práctico y un marcado espíritu

25 Ministerio de Información y Comunicación de Nigeria, sitio web: www.heartofafrica.com/.

26 National Population Commission of Nigeria, sitio web: www.population.gov.ng.

27 Nigerian Export Promotion Council; Commonwealth Secretariat, *A Framework of National Export Strategy for the Federal Republic of Nigeria*, 2005–2010.

28 Banco Mundial, *Nigeria at a Glance*, Septiembre de 2008.

En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/nga_aag.pdf.

29 Centro de Comercio Internacional, *Service Trade Capacity Study: Nigeria – A Project to promote further participation of developing countries in the General Agreement on Trade in Services (GATS)*, 2007, pág. 9. Véase asimismo: Ministerio Federal de Comercio de Nigeria, *Trade Policy of Nigeria*, Abuja, 2002.

emprendedor. Además, el hecho de que el inglés sea la lengua oficial, que utiliza tanto el sector público como el privado, aumenta las perspectivas de Nigeria de seguir adelante con la diversificación de su base de exportaciones. Como revelan los estudios de casos que siguen a continuación, los servicios, en particular en los subsectores del cine y las finanzas, están en buenas condiciones para contribuir a la diversificación del comercio nigeriano.

Estudios de casos

Transformación del panorama financiero nigeriano

Afrinvest (West Africa) Limited (www.afrinvestwa.com)

Afrinvest es una sociedad de valores creada con fondos de su grupo directivo con la finalidad de proporcionar servicios de inversión de primer orden a todo el África occidental. La empresa está organizada en torno a cuatro líneas de actividad principales, a saber: estudios de inversiones, compraventa de valores, gestión de activos y banca de inversiones.

Afrinvest nació en diciembre de 2005 a raíz de la inversión de Afrinvest International en Securities Transactions & Trust Company Limited ('SecTrust'), una empresa que desde 1995 se dedicaba al corretaje en bolsa, la gestión de activos y los estudios de inversiones, y que gozaba de una envidiable reputación en el sector de los servicios financieros del país.

En Afrinvest trabajan profesionales con experiencia en control financiero, operaciones, recursos humanos, servicios generales, sistemas de tecnologías de la información, gestión de riesgos, conformidad y estructuras jurídicas y de reglamentación.

En opinión de Ike Chioke de Afrinvest, "el carácter único de la empresa en el campo de los mercados de capital y de la banca de inversión radica en cuatro elementos principales:

- El conocimiento de los mercados y los círculos empresariales africanos, y de los marcos normativos por los que se rigen;
- Un análisis y unas recomendaciones basadas en hechos, fruto del estudio;
- Un alto nivel profesional y máxima discreción; y
- La aportación de soluciones innovadoras a la medida de las necesidades específicas de los clientes.

Afrinvest se siente comprometida con la innovación, que constituye un elemento fundamental de su actividad económica. La empresa cree que su personal y su cultura empresarial son los factores que definen su fuerte ventaja competitiva, que se caracteriza por la innovación de sus productos y servicios.

Afrinvest identifica, atrae, prepara y retiene a un equipo dinámico de profesionales de primera clase. La firma concede la máxima importancia a su plantilla, como refleja su estructura de escalafones y remuneración (que incluye un salario fijo y otros componentes variables, además de incentivos en la forma de adquisición de acciones y el pago de dividendos).

La cultura empresarial de Afrinvest reposa en tres pilares: espíritu emprendedor, integridad y trabajo en equipo. Juntos, estos valores crean un entorno de trabajo propicio para la iniciativa y la innovación, y en el que el personal recibe todo el apoyo necesario para sacar el máximo provecho de su talento.

Como sociedad de rápido crecimiento, Afrinvest debe afrontar una serie de desafíos. Primero, el nivel relativamente bajo de desarrollo del sector financiero nigeriano limita las posibilidades de comercializar estructuras avanzadas y complejas. Por otra parte, la empresa sufre las consecuencias de la falta de infraestructura de que adolece el sector.

Afrinvest exporta sus servicios a Ghana desde 2006. Durante este período, la empresa ha intervenido en numerosas transacciones nigerianas de alcance internacional, entre las que cabe destacar la cotización en la Bolsa de Londres de un GDR (título negociable representativo de un determinado número de acciones extranjeras) y de una oferta de eurobonos.

Afrinvest define su misión en los siguientes términos:

- Proporcionar servicios financieros de primer orden;
- Descubrir oportunidades de inversión; y
- Crear riqueza.

La firma eligió África occidental como su principal mercado tras realizar un estudio que reveló que los mercados emergentes de la región mostraban una tendencia al alza. Otro factor determinante fue el deseo de aprovechar sus capacidades internas en materia de financiación de empresas, gestión de activos, asesoramiento, análisis de valores y compraventa de valores.

Desde su nacimiento, Afrinvest ha demostrado su capacidad de proporcionar servicios bancarios de primer orden en materia de inversión a clientes de toda la región de África occidental, entre los que también se incluyen empresas y minoristas nigerianos. La firma no escatima esfuerzos para mejorar sus resultados y cumplir las promesas que hace a los clientes, así como para conseguir un mayor valor añadido de sus actividades económicas y darles un enfoque diferenciado.

El impulso pionero de Afrinvest ha hecho una importante contribución al comercio de servicios de Nigeria, como demuestran algunas de sus transacciones, que han marcado un hito en el país por haber sido las primeras y entre las que cabe destacar las siguientes:

- La emisión extrabursátil de varios GDR del United Bank for Africa, entidad financiera del África subsahariana;

La intención de Afrinvest es ofrecer soluciones financieras superiores, innovadoras y óptimas, elaboradas a la medida de las necesidades del cliente. La firma ha tenido un papel fundamental en la transformación del panorama de los servicios financieros nigerianos.

- La cotización en Nigeria de un fondo de renta fija en dólares: el Fondo Nigeriano de Deuda Externa;
- La emisión de bonos del Gobierno de Ghana indexados a la inflación;
- La fusión en Nigeria de los bancos United Bank for Africa y Standard Trust Bank;
- La emisión de eurobonos y la emisión y cotización en bolsa de GDR del Guaranty Trust Bank, entidad financiera del África subsahariana; y
- La fusión bancaria transfronteriza en el África subsahariana de IBTC-Chartered Bank Plc y Stanbic Nigeria Limited (miembro del Standard Bank Group).

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Los empleados son el alma del negocio de los servicios.*
- ❑ *Trate bien a los empleados y la empresa prosperará.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Asegúrese de que cuenta con un negocio sólido en su país antes de aventurarse fuera.*

Aquí llega Nollywood

Kraftman Production (www.maduc.net)

Kraftman Production nació en 1995 y ya se ha convertido en una de las productoras más versátiles de Nollywood, la industria del cine nigeriano.

La empresa es pionera en la industria de Nollywood porque ha fundado el Lagos Film Institute, el primer centro de enseñanza completamente dedicado a la industria del cine. La empresa siempre ha sido coherente, incluso ante las adversidades económicas, y con su Director Madu Chikwendu a la cabeza ha transformado el género de películas de acción, ha desarrollado la idea de crear un organismo aglutinador para los directores de cine, ha contribuido a la creación del sindicato Directors Guild of Nigeria y ha lanzado la revista de cine *Movie Nigeria*, que se ha convertido en portavoz de esta industria para acallar a la prensa negativa.

Kraftman Production es también pionera en la descarga de películas de Nollywood en teléfonos móviles. En este proyecto participan 3WC, el propietario de la plataforma, y el grupo de telecomunicaciones MTN, mientras que Kraftman Production se encarga de suministrar en exclusiva los contenidos para esta plataforma.

El lanzamiento de 3G en Nigeria ha abierto nuevas oportunidades en este campo, gracias en particular a GLO, la segunda compañía de transportes del país, que apoya la descarga de películas con una intensa campaña publicitaria. Kraftman Production se dispone asimismo a aunar en una única plataforma de Internet todos los contenidos africanos.

Los principales desafíos a los que Kraftman Production debe hacer frente son:

- ❑ La infraestructura, o más bien la falta de ella obliga a la empresa a depender la mayor parte del tiempo de generadores eléctricos; el suministro eléctrico de la red, mucho más económico, es irregular.
- ❑ La diversidad cultural radica en que en Nigeria existen más de 250 tribus, lo que a menudo dificulta encontrar puntos de coincidencia en la esfera de la narrativa. Además, los procesos por incumplimiento de contrato suelen eternizarse en el sistema judicial del país.

El Sr. Chikwendu explica cómo la empresa mantiene su ventaja innovadora: “Estamos constantemente atentos a la tecnología, las tendencias y el comportamiento del consumidor. Acudimos a los festivales y mercados internacionales, como los de Cannes y Berlín, entre otros”.

En Nigeria ha aumentado el número de salas de cine Múltiplex. Lo que más gusta son las películas de Hollywood, por eso Kraftman Production trabaja con la industria para crear un contingente que dé salida a las exportaciones de Kraftman Production a través de la concesión de licencias de proyección. Existe una fuerte demanda internacional de películas nigerianas, pero no existe un procedimiento oficial para su exportación. A menudo, las películas se venden en

Nuestra política de empresa es descubrir determinados aspectos del comportamiento del consumidor, e influenciarlos.

el extranjero a unos precios tres veces más altos que los que se pagaron por su compra en Nigeria; los compradores son en su mayoría descendientes de africanos.

Kraftman Production comenzó a exportar porque existía una demanda de sus servicios, y fueron los clientes potenciales quienes se pusieron en contacto con la empresa. A pesar de que ha lanzado una agresiva campaña de *marketing*, Kraftman Production rara vez o nunca crea demanda, sino que se limita a ir allí donde ya existe demanda.

La empresa no escatima esfuerzos para cumplir sus promesas, porque es el mejor modo de fomentar la noción de que hacer negocios con la empresa es una buena opción.

La empresa ha contribuido al crecimiento del comercio de servicios de Nigeria mediante la creación y el mantenimiento de unos servicios profesionales de producción y distribución.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Es muy importante garantizar la calidad.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Cobre antes de la entrega, y ofrezca calidad.*

Capítulo 6

Filipinas

Breve descripción del país

Filipinas es un archipiélago formado por más de 7.000 islas situado en el Asia sudoriental con una población, en 2006, de 84,6 millones³⁰. La economía de este país ha conocido en las últimas dos décadas una apertura considerable gracias a la introducción de políticas de liberalización, privatización y desregulación. En 2006, la tasa de crecimiento real de su PIB superó el 5%³¹. Un factor clave de este crecimiento ha sido el sector de los servicios, que ese mismo año representó más de la mitad del PIB filipino³².

Filipinas cuenta con una población activa altamente cualificada que domina el inglés y con una sólida infraestructura de TIC, unos factores que, junto con su fuerte afinidad cultural con los Estados Unidos y su tradición de atención al cliente, han contribuido al éxito del sector de los servicios de este país. A todo esto hay que añadir las remesas de dinero que los filipinos envían a casa desde el extranjero y que han hecho subir los ingresos por exportación.

Uno de los subsectores del sector de los servicios que más éxitos ha cosechado es la contratación externa de los procesos empresariales, que en 2007 generó unos ingresos estimados en unos 5.000 millones de dólares de los Estados Unidos³³. De hecho, la *International Data Corporation* se ha referido a la ciudad de Manila como uno de los lugares más importantes de la región Asia-Pacífico para el desarrollo de esta actividad, sólo superada por Bangalore³⁴. El sector de la contratación externa, al igual que la mayor parte del sector de los servicios, tiene una función transformadora, no sólo en términos económicos, sino también para el desarrollo social – la evolución de la población. Este subsector ofrece oportunidades a los colectivos desfavorecidos, como las mujeres en determinadas circunstancias, los jóvenes, las personas mayores o discapacitadas y a los que viven fuera de la zona metropolitana.

El sector de la franquicia filipino también ha crecido con fuerza, como demuestra el aumento del número de franquicias, que ha pasado de 50, a comienzos de la década de 1990, a casi 1.000 en 2008³⁵. La Asociación Filipina

30 Banco Mundial, *Philippines at a Glance*, Septiembre de 2008.
En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/phl_aag.pdf.

31 *Ibid.*

32 *Ibid.*

33 Business Processing Association of the Philippines. *Offshoring and Outsourcing Roadmap, Philippines Roadmap 2010*, 1º de octubre de 2007.

34 *Ibid.*

35 Philippine Franchise Association.
www.philippinefranchiseassociation.com/about-us.html#aboutpfa.

de Franquicias considera esta actividad un instrumento importante para el crecimiento económico del país, donde este modelo de empresa está muy arraigado y en condiciones de exportar³⁶.

Filipinas es un país de contrastes, un híbrido multicultural de influencias española, malaya, china, estadounidense e indígena, todo ello unido a fuertes creencias religiosas. El país es Miembro de la OMC desde 1995³⁷ y de la Zona de Libre Comercio de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN).

Como ilustran los estudios de casos que siguen a continuación, los servicios que proporciona la capacitada mano de obra filipina en ámbitos de creciente valor añadido, como la animación, las franquicias y la contratación externa de los procesos empresariales, son ejemplos de mejores prácticas que han alcanzado un notable nivel de desarrollo y han hecho realidad el gran potencial del comercio de servicios de este país.

Estudios de casos

Corte de pelo y lavado a un dólar

Reyes Haircutters (www.reyeshaircutters.com)

“Todos se reían de mi idea ‘P 49,99’ y me decían que fracasaría, pero yo estaba decidido a confiar en mi intuición”, recuerda Les Reyes. Y fue así como en 2001 nació **Reyes Haircutters (RHC)**, que ya se ha convertido en una cadena de peluquerías con más de 200 establecimientos repartidos por todo el país.

Les Reyes, su fundador y Director General, proviene de una familia con una larga tradición en el sector de la belleza. Cuando abandonó la Marina de los Estados Unidos se asoció con su hermano, pero más tarde prosiguió su carrera en solitario y creó un nuevo segmento de mercado, una decisión de la que no se arrepiente.

RHC es el nombre de salones de belleza que ofrecen servicios y productos asequibles; a saber: corte de pelo, tintes, tratamientos y líneas de productos como champús y acondicionares.

En palabras de Les Reyes, “Posiblemente lo más excepcional que hizo RHC fue bajar sus precios hasta muy por debajo de los de la competencia y poner este servicio al alcance del gran público. Por 49,99 pesos (el equivalente a un dólar de los Estados Unidos) te cortan y lavan el pelo en RHC. La empresa se denomina a sí misma *Salon ng Bayan*, o Salón Popular, y se considera una peluquería para el vecindario que atiende a todos los miembros de cualquier familia filipina”.

Les Reyes sabía que los filipinos valoran mucho su aspecto físico y sabía también que, cualquiera que sea su condición social, siempre están dispuestos a pagar un dinero que les ha costado mucho ganar para estar atractivos y sentirse bien. El resto es historia. De hecho, ha quedado registrada como tal en el libro de Lloyd Abria Luna, *Believe in Yourself: The story that made Reyes Haircutters*. RHC es la inspiradora historia de un hombre, una institución y de numerosos éxitos.

Lo más innovador que hizo RHC fue convertir el sentido común popular en cuota de mercado y, luego, crear en torno a la empresa un régimen de franquicia.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ OMC, Filipinas y la OMC.

Página web: www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/philippines_s.htm.

Les Reyes considera importante mantener RHC a cinco pasos por delante de la competencia. Se ocupa personalmente de que su empresa incorpore las últimas tendencias del sector de la belleza y de la comercialización. RHC tiene un centro de formación donde su personal se mantiene al corriente de las novedades e innovaciones de la empresa y el sector.

Les Reyes sabe lo que significa extender el mercado a otras partes del mundo. La empresa ha puesto su mirada en la población filipina residente en el extranjero como su principal clientela, y cuenta ya con cinco establecimientos en los Estados Unidos y el Reino Unido. Existen proyectos para abrir más locales en mercados extranjeros para, en un primer momento, atender a las comunidades de filipinos y, más tarde, incorporar a una clientela más amplia.

RHC decidió probar fortuna en el mercado internacional porque era el paso lógico siguiente tras haber crecido en apenas seis años de un único establecimiento a 200 salones repartidos por todo el país. La empresa consideraba asimismo que los filipinos que viven en el extranjero representan un enorme mercado que está aún por explotar. Para su expansión en el exterior, RHC ha elegido la vía de la franquicia, una decisión que le ha permitido expandirse de manera exponencial.

RHC ha contribuido al crecimiento del comercio de servicios con su exportación del concepto de franquicia, que es una manera de comercializar Filipinas, sensibilizando a la opinión pública y ofreciendo una imagen positiva del país.

Con su oferta de servicios de belleza de calidad destinados al gran público a precios asequibles, Reyes revela las preferencias culturales de los filipinos. El deseo de invertir en el aspecto físico personal, a pesar de las adversidades económicas, pone de relieve el espíritu optimista que reina en este país, una característica que sólo puede mejorar su reputación y transmitir la idea de que hacer negocios con los filipinos es una buena elección.

Les Reyes hace la siguiente reflexión: “Creamos la empresa principalmente para ayudar a los demás, en particular a las mujeres. No pensamos en los beneficios, sino en cómo podíamos contribuir a reducir el desempleo y, al mismo tiempo, dar ideas sobre cómo crear una empresa.”

Lecciones aprendidas:

- ❑ *La innovación constante es decisiva para tener éxito.*
- ❑ *El modelo de franquicia es el idóneo para repetir servicios.*
- ❑ *Conocer el mercado es un requisito fundamental.*
- ❑ *El espíritu de sacrificio y la perseverancia, a pesar de los contratiempos, siempre dan frutos.*
- ❑ *La atención al cliente es crucial.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Hay que conseguir un fuerte crecimiento y el éxito antes de lanzarse a conquistar mercados internacionales.*

El gran éxito de la descentralización

Sitel Philippines Corporation (www.sitel.com)

Sitel Philippines Corporation (Sitel) es una empresa de subcontratación de los servicios del centro de contacto entre los que se incluyen: servicio al cliente,

apoyo en las ventas y generación de contactos, servicio de asistencia técnica, apoyo de empresa a empresa y de empresa a consumidor, así como servicios de apoyo, de *chat* y de correo electrónico.

Sitel entró en funcionamiento en diciembre de 2000 y ya en enero de 2007 era la mayor empresa de subcontratación de servicios de los centros de llamadas del mundo.

Sitel, que es un ejemplo del éxito de la inversión extranjera directa (IED) para el desarrollo, es una empresa de capital estadounidense que optó por establecer parte de sus operaciones en Filipinas. Los principales motivos por los que eligió este país fueron su mano de obra, que habla inglés, y la existencia de una infraestructura de telecomunicaciones de primer orden. La inversión en Filipinas formó parte de una estrategia de exportación a largo plazo. La inversión de Sitel ha aportado a los filipinos toda una serie de beneficios en la forma de empleo, desarrollo profesional y capacitación.

La principal ventaja empresarial de Sitel es su sistema operativo global que consta de tres componentes: un modelo de organización normalizado que especifica las funciones y las responsabilidades de cada uno así como la formación que necesita; un conjunto de procesos y procedimientos para la gestión de los centros de contacto; y una norma de actuación operacional que la empresa utiliza como baremo para medir el rendimiento con la ayuda de un programa de auditoría y certificación.

Sitel ha recibido numerosos galardones entre los que cabe destacar *Most Trusted Contact Centre Outsourcing Firm* (empresa de subcontratación de centros de contacto que goza de mayor confianza); *1st American Chamber of Commerce Philippines* (empresa estadounidense número 1 de la Cámara de Comercio de Filipinas), *RSE Excellence Award* (premio a la excelencia de la responsabilidad social de las empresas) y el *Global Services Magazine and Global Services 100*. Además, Sitel fue elegida por la Asociación Internacional de Profesionales de *Outsourcing* para la lista de las *100 Global Outsourcing 2008*.

Desde 2006, la asociación de investigadores y expertos en materia de calidad de los productos y satisfacción de los clientes J.D. Power and Associates ha concedido 55 galardones a clientes de Sitel. Respecto al éxito de los clientes de Sitel, su Presidente y Director General Dave Garne afirma: “Preferimos, sin ninguna duda, que sean nuestros clientes los que reciben los galardones gracias al trabajo que les brindamos, mientras nosotros nos mantenemos en un segundo plano y seguimos proporcionando magníficos servicios.”

Sitel goza de reconocimiento como empresa innovadora por varias razones, entre las que se incluyen sus esfuerzos por expandirse hacia ciudades situadas en zonas rurales.

Un portavoz de la empresa describe el carácter excepcional de Sitel en los siguientes términos: “Lo que convierte a Sitel en única es nuestra convicción de que la reputación es nuestro activo más valioso. En este sentido, nos aseguramos de ofrecer a nuestros clientes sólo lo mejor. Al frente de Sitel hay dirigentes con amplia experiencia que aportan casi un siglo de conocimientos expertos en soluciones ejemplares de atención al cliente. Pero detrás de sus currículos hay personas reales, interesadas en proporcionar a nuestros clientes beneficios por sus inversiones en servicios de atención al cliente.”

La iniciativa de descentralización ha sido un éxito que ha permitido reducir fricciones y elevar el número de contrataciones de talentos.

Sitel debe su éxito en general a su capacidad de aprovechar las aptitudes de una mano de obra cualificada que habla inglés, la moderna

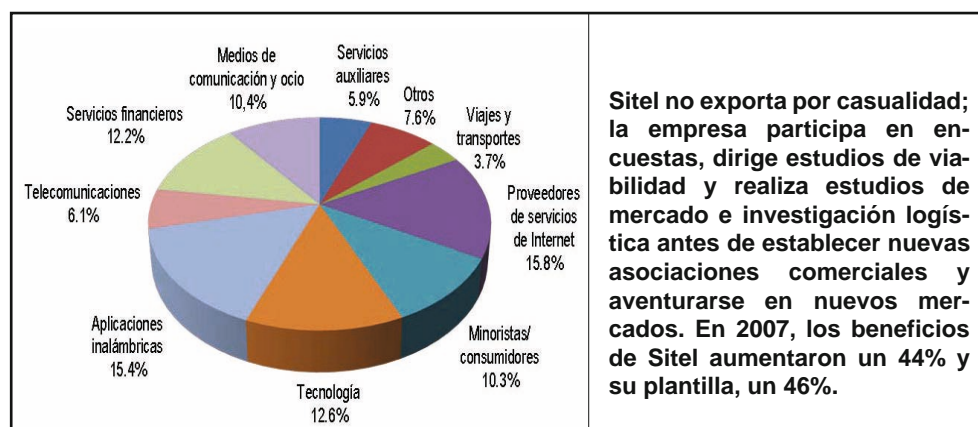
infraestructura de Filipinas, la tradición del servicio corporativo y el espíritu de asociación que garantiza un aumento de la satisfacción del cliente y su fidelidad.

El mayor desafío para Sitel es conservar siempre una plantilla idónea. Para solucionar este problema, la empresa ha elaborado programas de retención de agentes entre los que incluyen una iniciativa encaminada a lograr el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, un sistema de evaluación de las necesidades de formación y otro que regula el ascenso en la carrera profesional. Sitel ofrece salarios y beneficios competitivos a todo su personal y le proporciona unas instalaciones excelentes, equipadas con gimnasio y programas de mantenimiento físico.

El primer cometido de Sitel fue vender la idea de Filipinas, antes de poder hacer lo mismo con sus servicios, y lo logró cambiando la mala reputación del país (inestabilidad política, problemas de seguridad, corrupción y una infraestructura inadecuada) por otra más positiva (su población, un entorno empresarial occidental, una excelente infraestructura tecnológica, una política económica favorable para las empresas, un entorno seguro y buena calidad de vida).

La capacidad de Sitel para ponerse en la piel del cliente ha tenido una importancia decisiva en la construcción de su modelo de servicios, gracial al cual mejoran constantemente los resultados de las empresas de sus clientes, un requisito esencial para que Sitel no pierda su ventaja competitiva en este entorno empresarial, que se ha convertido en el más competitivo del mundo.

Sitel exporta el 100% de su variada gama de procesos de apoyo al sector de los servicios a clientes de América del Norte, América del Sur, Europa y la región de Asia-Pacífico. El diagrama a continuación ilustra la división por sectores de la clientela de Sitel.



Sitel no exporta por casualidad; la empresa participa en encuestas, dirige estudios de viabilidad y realiza estudios de mercado e investigación logística antes de establecer nuevas asociaciones comerciales y aventurarse en nuevos mercados. En 2007, los beneficios de Sitel aumentaron un 44% y su plantilla, un 46%.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Es importante tener asociados fiables en los mercados donde se opera.*
- ❑ *Considere la IED como modelo siempre que la economía local brinde oportunidades valiosas.*
- ❑ *Establezca asociaciones duraderas con clientes de otros países así como con intelectuales y socios locales.*
- ❑ *La pasión por la excelencia, una ejecución correcta y el cumplimiento de lo prometido son algunos de los requisitos para alcanzar el éxito.*
- ❑ *La consistencia de los resultados es fundamental.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Evite cualquier problema en sus relaciones.*
- ❑ *Cultive una actitud de firmeza en el mando.*
- ❑ *Garantice a los interesados rentabilidad y estabilidad financiera (en un plazo razonable).*
- ❑ *Reduzca en lo posible el movimiento de personal.*

Películas de animación de calidad***Top Peg Animation & Creative Studio Inc.*
(www.toppeganimation.com)**

Top Peg Animation & Creative Studio Inc. (Top Peg Studio) se incorporó al mundo de la producción de animación en noviembre de 1996. Un grupo de directores y supervisores de animación filipinos fundaron esta empresa con la intención de utilizarla como estudio para la contratación externa, la producción de terceros y la subcontratación.

El estudio goza de una excelente reputación por la calidad de sus productos de animación y ha colaborado con los Estudios Disney y la *Warner Brothers* en diferentes películas, series de televisión y otros proyectos.

En 2003, la empresa comenzó a producir contenidos filipinos. *Tutubi Patrol (Dragonfly Patrol)* fue la primera serie de animación infantil completamente filipina de Top Peg Studio. La Fundación del Asia Sudoriental para la Infancia y la Televisión le concedió a esta serie el galardón ANAK TV, con el que se premian los contenidos aptos para niños y orientados a la familia.

En 2004, Top Peg Studio amplió la distribución de sus contenidos locales a otros países asiáticos y a la comunidad filipina residente en países extranjeros, como Alemania y los Estados Unidos, donde se exhibió la serie en conferencias y talleres infantiles. La serie se exportó también a Hong Kong e Indonesia y se dobló a los idiomas de estos países. Al mismo tiempo, Top Peg Studio se embarcó en diferentes actividades de comercialización internacional que le proporcionaron contratos en el Canadá, Francia, Italia, España y los Estados Unidos. Finalmente, el estudio decidió rechazar los encargos locales de subcontratación para dedicarse de lleno a sus clientes internacionales. Sin embargo, la serie *Tutubi Patrol* llamó la atención de productores locales, que ofrecieron a la empresa nuevas oportunidades de producir animación para el mercado local. El resultado de este nuevo proyecto fue la serie de animación *Jobert*, que comenzó a emitirse a principios de 2009 no sólo en el país, sino también en otras partes del mundo.

El Top Peg Studio es un estudio de producción de animación perfectamente equipado que ofrece animación bidimensional, tridimensional y flash en las tres fases principales de producción:

- ❑ Preproducción (guión gráfico, dibujo de personajes, el fondo y los objetos en animación, hoja de exposición y sincronización de labios);
- ❑ Producción (animación, coloreado digital, composición y edición); y
- ❑ Posproducción (registro de música y efectos sonoros, producción del DVD/proyecto final, publicidad, logotipo y diseños gráficos, animación flash para el aprendizaje por medios electrónicos, juegos flash, producción de contenidos originales conceptualizados para TV o películas de cine y cursos de formación en animación de nivel básico y profesional).

Según declaraciones de Grace A. Dimaranan, “La característica más peculiar de Top Peg Studio es la creatividad de su plantilla. La empresa organiza para el personal que lo merece cursos anuales de especialización para maximizar su potencial. La evaluación del potencial del personal ayuda a la empresa a asignar las tareas y a garantizar una producción de productos positivos y de calidad.”

Top Peg Studio contribuye al crecimiento del comercio de servicios de Filipinas mediante la obtención de contratos de subcontratación en el extranjero y la creación de oportunidades de empleo, y ayuda a pulir las aptitudes de los trabajadores del sector.

El valor de Top Peg Studio es inherente al nivel de conocimientos expertos y aptitudes de sus artistas y de los responsables de supervisar la producción, que reciben el apelativo cariñoso de grupo *CORE* (central).

Top Peg Studio mantiene su ventaja innovadora mediante la formación interna de sus propios artistas que aspiran a integrarse en el grupo *CORE*. Este planteamiento evita que otros copien sus prácticas de formación y sus posibles resultados.

El acceso a *software*, tecnología y equipos de última generación es una ardua tarea no sólo para la empresa, sino también para todo el sector. El principal desafío al que se enfrenta Top Peg Studio es encontrar al personal idóneo al que pueda capacitar y dotarle de los conocimientos necesarios para crear animación.

La exportación ha sido el factor decisivo de la estrategia comercial de la empresa desde un comienzo, y los Estados Unidos la principal fuente de contratos del exterior. Top Peg Studio obtiene el 60% de sus ingresos de la subcontratación, y el 40% de la producción de contenidos locales.

La trayectoria de las exportaciones de Top Peg Studio demuestra que la subcontratación local de trabajos es un primer paso necesario para la contratación externa. Entre 1996 y 2003, la empresa subcontrató trabajos a nivel local para terceros, como Disney, Hanna Barbera, Cartoon Network, Warner Brothers y para series japonesas. Entre 2003 y 2008, la empresa recibió encargos de contratación externa del Canadá, Francia, Alemania, Italia, Malasia, la República de Corea, Singapur y los Estados Unidos.

Top Peg Studio ha puesto especial cuidado en crearse una buena reputación y en diseñar un modelo de comercialización con la ayuda del *Animation Council of the Philippines* (ACP). Las recomendaciones de los clientes continúan generando nuevos contratos, y las campañas de comercialización de la empresa (cintas de demostración de calidad, participación en ferias, visionado en redes internacionales y asistencia a exposiciones y conferencias, además de las misiones comerciales) también proporcionan dividendos.



Personal de Top Peg Studio en acción

La empresa hace un uso extensivo de la tecnología para distribuir sus productos de calidad, y compite con los productos de bajo costo procedentes de otros países. El estudio participa en las tareas de promoción y creación de imagen del sector de la animación filipino, como la iniciativa “Más de 20 años de talento creativo de calidad” del ACP.

El deseo de producir contenidos originales también ha contribuido a elevar el valor de las exportaciones filipinas porque se ha pasado de la contratación externa a la venta de contenidos.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *La tecnología digital mejora la labor de los animadores y artistas y les permite ahorrar tiempo, pero la creatividad y conceptualización son aportaciones humanas que ningún programa informático puede proporcionar.*
- ❑ *La aceptación de demasiado trabajo reduce la calidad del producto de animación y ocasiona retrasos en las entregas, lo que puede derivar en la pérdida de ingresos y de la confianza de los clientes, así como en sanciones y el agotamiento de las personas y de su talento.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Acepte sólo el trabajo que pueda realizar, y no más.*
- ❑ *Invierta en personas y artistas con talento y aptitudes antes de hacerlo en software, equipos y tecnología.*

Capítulo 7

Argentina

Breve descripción del país

Con su capital Buenos Aires, conocida como “el París del Sur”, la Argentina es un país con una fuerte influencia europea y una de las economías más prósperas de América del Sur. Tras varias crisis económicas durante el siglo XX, la economía argentina se ha recuperado y en los últimos cinco años su PIB ha alcanzado una tasa de crecimiento real superior al 8%³⁸. A pesar de la importancia del competitivo sector agrícola del país, de sus considerables recursos naturales y de su diversificada base industrial, es el sector de los servicios el que representa la mayor aportación al PIB, con más del 50%³⁹.

El comercio de servicios de este país se beneficia enormemente de una mano de obra culta y capacitada. Con una población de más de 39 millones⁴⁰, la tasa de alfabetización es del 97%⁴¹. El español es la lengua oficial, pero el italiano y el inglés se hablan comúnmente y refuerzan las perspectivas del país para la expansión y diversificación de sus exportaciones de servicios a Europa.

En comparación con las de otros países latinoamericanos, la infraestructura de la Argentina es bastante buena. El sector de las telecomunicaciones ha experimentado un rápido crecimiento desde su desregulación en 2000 y existe una extensa red de ferrocarriles y de carreteras y puertos importantes, factores todos ellos que facilitan las exportaciones.

Como queda reflejado en el siguiente estudio de caso, uno de los principales subsectores de la Argentina es el turismo. Con unos 3 millones de turistas al año, este sector crece a un ritmo sin precedentes⁴². El Gobierno reconoce la importancia del turismo, al que ve como un instrumento de la economía para generar ingresos y crear empleo⁴³.

Miembro de la OMC desde 1995⁴⁴, la Argentina llevó a cabo durante la década de 1990 una considerable liberalización de su sector de los servicios. El país también ha asumido sus compromisos en el marco del AGCS; por ejemplo ahora los proveedores extranjeros de servicios financieros distintos de los seguros pueden operar en el mercado interno, y los profesionales extranjeros gozan de cierto reconocimiento.

Al tiempo que el próspero sector turístico se expande, la altamente cualificada población argentina avanza a su vez con planes para atraer a estudiantes

38 Fondo Monetario Internacional, *Perspectivas de la Economía Mundial*, Abril de 2008. Página web www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2008/01/pdf/c1s.pdf.

39 Banco Mundial, *Argentina at a Glance*, Septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/arg_aag.pdf.

40 *Ibid.*

41 *Ibid.*

42 Secretaría de Turismo de la Nación, página web www.turismo.gov.ar/eng/menu.htm.

43 *Ibid.*

44 OMC, Trade in Services Database. Página web <http://tsdb.wto.org/default.aspx>.

internacionales hacia el país para impulsar sus exportaciones en los ámbitos de la educación y el aprendizaje. La amplia liberalización del sector de los servicios y la diversificación económica, que comienza a dejar atrás el predominio del sector agrícola, son factores que refuerzan el potencial de expansión y diversificación del comercio de servicios.

Estudios de casos

Un portal de Internet ágil y fácil de usar

Oporturista.com (www.oporturista.com)

Mario Zuker concibió la idea de fundar esta empresa en 2001, después de la crisis económica que sacudió a la Argentina. Oporturista.com, como ahora se la conoce, nació con este nuevo nombre en agosto de 2007.

Oporturista.com vende alojamiento en hoteles a través de Internet. La empresa recopila una selección de oportunidades hoteleras y, a través de un innovador sistema de venta, permite a los clientes elegir una oportunidad de alojamiento a un “precio fijo” o “en caída”.

La empresa se vio impulsada por el fuerte crecimiento del turismo interno en la Argentina, debido principalmente a unos tipos de cambio poco favorables. Como consecuencia, el negocio de la hostelería también experimentó un fuerte crecimiento, pero el sector necesitaba darse a conocer, e Internet era la solución ideal a un costo reducido.

Cuando un cliente compra una oportunidad de precio fijo, se le garantiza un precio por debajo de la tarifa normal que se cobra en el lugar de su elección. Cuando compra una oportunidad de precio en caída, el precio, que ya es más bajo que la tarifa normal, sigue bajando cada día hasta que alguien acepte pagar ese precio en particular por el viaje o el paquete de servicios que se ofrece. El proceso consiste básicamente en una subasta inversa.

Los clientes de Oporturista.com pueden comprar alojamiento en distintos establecimientos a través de un portal de Internet ágil y fácil de usar. Los clientes obtienen descuentos de hasta el 50% o más en los principales lugares turísticos del país. Además, Oporturista.com ofrece a los clientes que se registran en su Web un boletín semanal con las últimas novedades, ofertas y curiosidades.

La marca registrada “Escapadas Argentinas” es un nuevo concepto de hacer turismo basado en una amplia comunicación y recopilación de las mejores opciones para que todo el mundo pueda permitirse realizar un viaje.

Mario Zuker y Luis Mariñansky de Oporturista.com explican: “Nosotros nos encargamos de transmitir las ofertas a través de diferentes medios como Internet, guías de viajes y de hoteles y a través de la radio. Estamos preparando el lanzamiento de nuestra propia revista bimensual para facilitar la conexión entre el cliente y el hotel.”

Oporturista.com aplica una política de puertas abiertas a todos los niveles, que garantiza una excelente comunicación y crea un entorno que facilita el rápido desarrollo e implementación de nuevos productos y servicios.

Oporturista.com es una empresa excepcional porque ha sabido satisfacer las necesidades de los clientes que buscan alojamiento a un precio reducido, utilizando para ello una plataforma en línea diseñada expresamente para este fin. Sin embargo, el auténtico secreto que se esconde

detrás del éxito de todo este sistema es el capital humano altamente cualificado con el que cuenta la empresa. El personal de Oporturista.com recibe una formación continua que, con la ayuda de la tecnología, le permite atender a las demandas de los turistas. La empresa mantiene su ventaja innovadora porque se mantiene al corriente en todo momento de la evolución del mercado turístico y porque se esfuerza por satisfacer las nuevas demandas que surgen.

Esta estrategia permite a la empresa ir un paso o dos por delante de sus competidores, especialmente de aquellos que tienden a copiar sus innovaciones.

Hay varias otras iniciativas que permiten a la empresa seguir siendo innovadora y competitiva, como los programas de fidelidad, el seguimiento personalizado diario con la participación de los establecimientos de hostelería, el examen de las actividades en su página web, los servicios de planificación de la estrategia empresarial, los boletines semanales de información para los clientes registrados (que pronto incorporarán juegos en línea con premios) y un teléfono de atención personalizada, además de la asistencia por correo electrónico.

Un desafío importante al que se enfrenta la empresa es el hecho de que muchos clientes son reacios a realizar operaciones comerciales en línea. Cabe esperar que con el tiempo y la honradez de la empresa, unida al cuidado y el control que dedica a su portal de Internet, le permitan superar este obstáculo.

Las dificultades derivadas de las sucesivas etapas de inestabilidad económica se superaron con ayuda de amplios estudios que permitieron descubrir enfoques alternativos para ayudar a los clientes a seguir viajando a pesar de las circunstancias.

En el terreno tecnológico, Oporturista.com debe hacer frente a las dificultades propias del desarrollo de *software* y, más concretamente, a la necesidad de ser flexibles y mantenerse siempre informados para poder introducir de inmediato las nuevas innovaciones tecnológicas. Es un desafío que requiere un esfuerzo diario.

Oporturista.com ha registrado un notable aumento del número de clientes extranjeros, especialmente de países de América del Sur. Actualmente la empresa se limita a atender al mercado argentino, pero tiene intención de expandirse a otros países; su modelo empresarial se presta perfectamente para operar en franquicia porque se puede adaptar a casi cualquier país.

La empresa ya ha emprendido actividades con vistas a la exportación de sus servicios; está traduciendo su portal de Internet a otros idiomas y ha establecido contactos en España, el país elegido como puerta de entrada en Europa.



El personal de Oporturista.com

Oporturista.com comercializa a la Argentina como un buen lugar para hacer negocios gracias a unos tipos de cambio favorables para las divisas extranjeras. Asimismo, promueve la idea de que las empresas argentinas son una buena opción como asociadas porque están bien gestionadas, son creativas, innovadoras, sensibles a las consideraciones culturales y flexibles.

Oporturista.com contribuye al crecimiento del comercio de servicios de la Argentina ayudando al sector turístico en su promoción de productos y servicios, y colaborando en la organización de eventos culturales que fomentan el turismo, como festivales de tango, exposiciones, ferias de muestras y encuentros gastronómicos por todo el país.

Lecciones aprendidas:

- ❑ Una visión clara y unos objetivos precisos y alcanzables favorecen un éxito sostenible.
- ❑ Es fundamental tener una plantilla muy cualificada, capaz y motivada.
- ❑ Una idea innovadora creará un enorme valor.

Consejos recomendados:

- ❑ Ofrezca un apoyo humano y personalizado que sea sensible al mercado en el que se trabaja.

Algo más que una escuela de tango***TangoTaxiDancers (www.tangotaxidancers.com)***

TangoTaxiDancers es una agencia que proporciona profesores y compañeros de baile profesionales pertenecientes al mundo del tango bonaerense. La empresa se estableció en agosto de 2007 movida por la expansión del sector turístico de la Argentina y el creciente número de personas que visitan el país expresamente para bailar tango. TangoTaxiDancers descubrió que se estaban introduciendo en el mercado bailarines sin escrúpulos o con escasa preparación, y reconoció la necesidad de ofrecer servicios de calidad, seguros, profesionales y completamente fiables para bailar tango. La labor de esta empresa consiste básicamente en proporcionar compañeros de baile profesionales, que enseñan y acompañan a los clientes como un servicio más.

La empresa ofrece clases de baile en las que utiliza sus propios métodos didácticos exclusivos con la garantía de devolver el dinero al cliente si éste no queda satisfecho. Entre los otros servicios que ofrece cabe destacar: clases privadas concebidas a medida; clases en grupos normalizados; bailarines profesionales que cobran por hora por acompañar a los clientes en las clases o en sesiones de baile conocidas como milongas; el baile como entretenimiento en actos públicos o privados y exhibiciones de baile.

TangoTaxiDancers es excepcional en su campo porque su principal prioridad es satisfacer al alumno o cliente. La empresa es flexible e intenta satisfacer o superar todas las esperanzas y expectativas.

La empresa anima a sus bailarines así como a sus clientes a que expongan sus opiniones y comentarios, aunque a veces le resulta difícil tomar decisiones que complazcan a todos. La clientela de TangoTaxiDancers no es estable y mantener la motivación durante los períodos de poca actividad supone un gran desafío.

Para poder exportar la cultura del baile es necesario que el cliente así como la persona que se encarga de introducirlo en su mundo comprendan perfectamente qué servicios se ofrecen y que además sepan aprovecharlos y respetarlos. Hace falta paciencia para explicar que la única finalidad de TangoTaxiDancers es ayudar o enseñar al cliente a disfrutar del baile como una expresión artística. También hay que dedicar bastante tiempo a explicar a la población local que la introducción de extranjeros en este arte no supone ninguna amenaza para su cultura.

Estamos siempre atentos a las necesidades de nuestros clientes, e intentamos innovar en consecuencia, por ejemplo, introduciendo nuevos servicios y nuevas formas de proporcionarlos y mejorando el nivel de calidad.



TangoTaxiDancers se mantiene atenta a la competencia y también a los hábitos de sus clientes. La empresa está convencida de que su personal, sus programas de aprendizaje, su enfoque ético y su estructura están creando escuela y abriendo caminos.

La principal actividad exportadora de TangoTaxiDancers consiste en la prestación de servicios a turistas extranjeros que vienen a aprender el auténtico tango y a disfrutar, y que vuelven a casa con nuevos conocimientos adquiridos en la Argentina.

TangoTaxiDancers ha enviado en dos ocasiones a bailarines al Festival de Tango de Miami, pero los resultados fueron poco alentadores. El principal error fue no supervisar mejor la elección de los participantes y no haberse asegurado de que conocían perfectamente el papel que debían desempeñar y por el que se les pagaba. Muchos creen que basta con saber bailar para trabajar en TangoTaxiDancers, pero para satisfacer las necesidades del cliente hay que tener además otras cualidades, como un trato agradable, paciencia, capacidad de aguante y dedicación. No obstante, la empresa ha aprendido mucho de la experiencia que ha ido acumulando y tiene previsto participar en otros festivales de tango y de baile por todo el mundo.

Los principales servicios que se ofrecen a los turistas en Buenos Aires están perfectamente establecidos y todos los interesados los conocen perfectamente. En cambio, cuando se envió a bailarines al extranjero, la exportación de este servicio llegó de improviso a través de unos contactos y se ejecutó sin mucho miramiento ni preparación.

Ahora, TangoTaxiDancers ya sabe que la exportación de servicios de baile de tango requiere una planificación y una investigación previas. Por ejemplo:

- A los bailarines se les pide que tengan el pasaporte en regla por si surge una oportunidad de trabajo en el extranjero;
- La empresa sabe que en sus precios debe incluir el tiempo que dedica a los trámites administrativos;
- Los grupos que viajen al extranjero incluirán a un director;
- Las condiciones para participar en los proyectos deben quedar perfectamente claras; y
- TangoTaxiDancers tiene una marca y una reputación que proteger.

La empresa sigue unos principios rigurosos de ética personal y corporativa. Este enfoque impresiona a los clientes y proporciona a la empresa muchos beneficios en la forma de clientes que repiten. Además, buena parte de los nuevos clientes llegan por recomendación de antiguos alumnos.

Los clientes de TangoTaxiDancers regresan a sus respectivos países con una opinión muy positiva de Buenos Aires y de su población, un factor que anima a otros turistas a visitar el país, lo cual es bueno para la empresa y también para otros servicios culturales, hoteleros y de restauración.

Eduardo Amarillo de TangoTaxiDancers explica: “Intentamos influir en otros proveedores de servicios con los que entramos en contacto y les explicamos el concepto de que, por el propio interés, es fundamental dar un buen trato al cliente y ofrecer excelencia. Esta idea puede ir en contra de la tendencia generalizada a obtener beneficios a corto plazo, es decir, intentar sacarle al turista el máximo dinero posible, sin pararse a pensar en la relación costos-beneficios ni en la impresión de la Argentina y de su población que el visitante se llevará consigo”.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Vale la pena ser siempre flexible y estar abierto a las sugerencias.*
- ❑ *En un nuevo ámbito de los servicios, no existe un modelo de empresa definitivo.*
- ❑ *Nada es tan claro ni tan fácil como parece a primera vista.*

Consejos recomendados:

- ❑ *No espere que todo vaya sobre ruedas.*
- ❑ *Cuando las cosas vayan mal, sea flexible e imaginativo.*
- ❑ *Siempre existe otra manera de hacer las cosas.*

Capítulo 8

Ghana

Breve descripción del país

Ghana tiene un clima tropical, una población de más de 23 millones⁴⁵ y su economía está influenciada principalmente por sus bienes naturales. Es un país rico en recursos naturales al que se conoce como productor y exportador de minerales y madera⁴⁶. El pujante sector agrícola, que produce cacao en grandes cantidades, domina la economía ghanesa desde hace mucho tiempo; en 2006 este sector fue responsable de casi el 40% del PIB⁴⁷.

La producción agrícola y minera es el principal componente de la economía ghanesa, pero también su sector de los servicios presente un crecimiento continuo; en 2006 representó casi el 40% del PIB⁴⁸. El Gobierno ghanés ha reconocido la importancia de este sector y centra sus esfuerzos en diversificar la base de exportaciones del país. Las reformas económicas, como la privatización, el énfasis en la estabilidad económica así como la transparencia y la eficiencia del sector público han tenido un efecto positivo en la expansión del comercio de servicios.

El sector de los servicios de Ghana ha conocido el éxito en algunos subsectores clave como el turismo y los servicios financieros, a los que se suman las remesas de dinero que envía a casa la población emigrante africana⁴⁹. La restauración de lugares históricos y el desarrollo del ecoturismo en el Parque Nacional de Kakum han dado un fuerte impulso al sector turístico en estos últimos años. Ghana es uno de los principales puntos de entrada de los turistas occidentales que visitan África por primera vez, y se espera que su sector turístico crezca durante las próximas décadas a una tasa media anual superior al 4,1%⁵⁰, gracias también al impulso del turismo cultural, que incluye la ruta de peregrinaje de la esclavitud, bien conocida entre los afroamericanos⁵¹. El sector ofrece asimismo oportunidades para la inversión extranjera directa (IED) en la gran oferta de establecimientos hoteleros⁵².

El sector de los servicios financieros de Ghana también da señales de un notable desarrollo desde la pasada década, como refleja el siguiente estudio de caso. El Gobierno ghanés está decidido a apoyar el sector de los servicios financieros del país mediante el fortalecimiento de las distintas instituciones y organismos que

45 Banco Mundial, *Ghana at a Glance*. Septiembre de 2008.

Sitio web: http://devdata.worldbank.org/AAG/gha_aag.pdf.

46 Portal oficial de Ghana, www.ghana.gov.gh/ghana_at_a_glance.

47 Banco Mundial, *Ghana at a Glance*.

48 *Ibid.*

49 Banco Mundial, *Ghana Country Brief*. Octubre de 2008. En línea:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/GHANAEXTN/0,,menuPK:351962~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:351952,00.html>.

50 Ghana Investment Promotion Centre. Página web, www.gipc.org.gh/Pages.aspx?id=74.

51 Sitio web oficial de la Oficina de Turismo de Ghana, www.touringghana.com.

52 Ghana Investment Promotion Centre.

regulan esta actividad. Se espera que la *Universal Banking Business Licence*, una licencia para operaciones bancarias de todo el mundo introducida en 2003⁵³, reavive la competencia en el sector bancario; sin duda es un buen augurio para la exportación de servicios financieros. Este sector se ha visto fortalecido también por el desarrollo del mercado de los seguros, de vida y no de vida, los progresos en materia de mejores prácticas en los servicios de microfinanciación y la presencia de mercados de capital. La Bolsa de Ghana, establecida en 1990, y la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) han promulgado reglamentos para inversores, empresas de corretaje, empresas que cotizan en bolsa y proveedores de servicios afines, que se espera favorezcan el comercio de servicios⁵⁴.

El éxito de los principales subsectores de servicios y las sucesivas políticas gubernamentales de apoyo ayudarán a Ghana, miembro de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO)⁵⁵ y de la OMC desde 1995, a realizar y diversificar su potencial de exportación de múltiples servicios.

Estudio de caso

Adiós al dinero en efectivo y bienvenida a la electrónica

eTranzact Ghana Ltd (www.etranzact.com.gh)

eTranzact Ghana Ltd (eTranzact) comenzó a desarrollar sus actividades en 2006. La idea que impulsó el lanzamiento de esta empresa fue el vehemente deseo de ver a África convertirse en una sociedad que no utiliza dinero en efectivo.

eTranzact ofrece una plataforma para pagos electrónicos que está al servicio de bancos, comercios y particulares y les permite realizar actividades económicas sin utilizar dinero en efectivo. Ahora pueden transferir fondos por distintos medios, como aparatos móviles, Internet y terminales de punto de venta.

Los servicios específicos que ofrece eTranzact incluyen, entre otros:

- La banca móvil (para consultar el saldo, las últimas cinco operaciones, las transferencias de dinero, etc.);
- Servicios *Telco* (recarga de teléfonos móviles, virtual y con bonos);
- Servicios para el comercio (pago de facturas, de bienes y servicios a través de un teléfono móvil y de Internet);
- Pedidos y pagos (de productos adquiridos a través de los dispositivos móviles y de Internet);
- Un portal Web para efectuar pagos (a compañías aéreas, embajadas, entidades de comercio electrónico, escuelas, etc.);
- Cobro en línea de efectivo (punto de pago de tarifas escolares, impuestos, etc.); y
- Promoción de la exportación de servicios (gracias a la tecnología para efectuar pagos por telefonía móvil e Internet).

53 PricewaterhouseCoopers Ghana, Financial Services.
www.pwc/extweb/industry.nsf/docid/5aad03fa0361699180256f510029434f.

54 *Ibid.*

55 Europa World Plus, *Ghana: Economic Affairs Online*, sólo para abonados.

George Babafemi, Jefe de Operaciones de eTranzact Ghana Ltd, resume el carácter único de la empresa en los siguientes términos: “Nuestros servicios son únicos porque permiten al titular de la tarjeta efectuar pagos de distintas formas, cómodamente y en un entorno seguro. Desarrollada íntegramente en África, eTranzact es la primera plataforma tecnológica para realizar pagos en línea del mundo que trabaja realmente con múltiples canales, múltiples aplicaciones y múltiples bancos en tiempo real. Además, los servicios de eTranzact dirigidos al comercio se adaptan por completo a las especificaciones del cliente”.

El mayor reto que tuvo que superar eTranzact fue la aceptación cultural de estas nuevas formas de hacer negocios. La transición desde las tradicionales transacciones con dinero en efectivo hacia el mundo de los negocios electrónicos supuso un cambio muy brusco para la población.

La empresa mantiene su ventaja competitiva gracias a sus constantes investigaciones que le permiten garantizar el mantenimiento de unos servicios de primer orden.

Ofrecer un servicio de pago en línea, que ya ha sido galardonado, es un modo de garantizar que el dinero sobrante permanezca en los bancos, un factor que favorece la economía y contribuye al desarrollo del comercio.

eTranzact opera actualmente en Côte d'Ivoire, Nigeria, Sudáfrica, el Reino Unido y Zimbabwe, y tiene proyectos para expandirse a otros países africanos, como Liberia y Sierra Leona.

La empresa trabaja también con sociedades extranjeras que operan en Ghana. Uno de los mayores clientes de eTranzact es Amadeus, una compañía con sede en Madrid, España.

Próximamente, eTranzact comercializará sus servicios entre la población emigrante africana; la

empresa se encargará de transferir remesas de dinero procedentes de cualquier lugar del mundo a sus destinatarios en los distintos países haciendo uso de su tecnología.

Para eTranzact es importante contar con asociados en el exterior y también estar presente en determinados países, como el Reino Unido. Su apuesta por la exportación fue una decisión comercial estratégica. La empresa sabe perfectamente que existe un mercado africano, integrado por países ricos y países pobres, que acogería con satisfacción la posibilidad de reducir los riesgos inherentes a llevar consigo sumas de dinero durante los viajes.

eTranzact ha mejorado la reputación de Ghana y ha demostrado que hacer negocios con empresas de aquel país es una buena opción, al igual que sus medios innovadores:



- ❑ Ha hecho hincapié en la estabilidad política de Ghana;
- ❑ Ha fomentado la excelente infraestructura existente (su amplia red de telefonía móvil); y
- ❑ Ha puesto de relieve que en el país no existen impedimentos normativos serios.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Cada uno tiene su propia manera de hacer negocios.*
- ❑ *La adaptabilidad y la flexibilidad, especialmente en materia de precios, son factores clave para el éxito.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Estudie bien el entorno al que desea exportar.*
- ❑ *Lleve a cabo un estudio de mercado, aunque sea básico.*
- ❑ *Debe conocer perfectamente las necesidades del mercado.*
- ❑ *Consiga un asociado.*
- ❑ *Atienda a las necesidades del cliente y adapte las directrices de su empresa para satisfacerlas.*

Capítulo 9

Malasia

Breve descripción del país

Malasia ha sido durante muchos siglos un lugar importante en la Ruta de las Especias. Productor tradicional de materias primas, como caucho y estaño, este país del Asia meridional, con una población de unos 26 millones⁵⁶, cuenta actualmente con una economía multisectorial en la que predominan el sector manufacturero y el de los servicios. Este último representó en 2006 más del 40% del PIB del país, y la industria, casi el 50%, mientras que la aportación de la agricultura fue del 8,7%⁵⁷.

Malasia ha vivido una considerable expansión del comercio de servicios con sus exportaciones, en particular del turismo. También el crecimiento en otros sectores como las TIC, las finanzas y la construcción ha sido considerable durante estos últimos años. Desde 2003, la política gubernamental se esfuerza por incrementar las actividades de valor añadido en el sector de los servicios, entre las que cabe destacar las medidas adoptadas para atraer inversiones en ámbitos como alta tecnología, tecnología médica y productos farmacéuticos. Una iniciativa política clave para los servicios ha sido la aplicación del Tercer Plan Industrial de Malasia (IMP3). Iniciado en 2006, el IMP3 se mantendrá en vigor hasta 2020; con él se intenta seguir desarrollando el sector de los servicios del país. El plan se centra en una mayor expansión de determinados subsectores, como la educación y el aprendizaje, el turismo, los servicios empresariales y profesionales y las TIC⁵⁸.

El próspero Estado malasio se caracteriza por su sistema conciliador de culturas; en el país coexisten las culturas malaya, china e india, además de varias otras autóctonas. El idioma oficial es *Bahasa Melayu* (malayo), pero está muy extendido el uso de otras lenguas asiáticas y del inglés. Como veremos en el estudio de caso, Malasia ofrece un nicho de mercado para empresas de servicios que incorporan la cultura musulmana del país. Sectores exitosos malasios, como la banca islámica, proporcionan a la comunidad islámica innovadores productos y servicios bancarios, mientras que la industria de alimentos *halal* crece con rapidez y aspira a convertir a Malasia en el centro de productos *halal*, es decir los permitidos por la fe musulmana.

Miembro de la OMC desde 1995, Malasia ha llevado a cabo la liberalización del mercado en algunos de sus sectores de servicio, como el turismo y la enseñanza privada, y ha promovido los servicios manufactureros, la asistencia sanitaria y la

56 Banco Mundial, *Malasia at a Glance*, septiembre de 2008, http://devdata.worldbank.org/AAG/mys_aag.pdf.

57 *Ibid.*

58 Ministerio de Comercio Internacional e Industria de Malasia, IMP3. Disponible en Professional Services Development Corporation, sitio web www.miti.gov.my.

construcción⁵⁹. Existen oportunidades para exportar en el sector de los servicios sanitarios, la educación, la construcción y los servicios profesionales, como consultoría y arquitectura⁶⁰.

El dominio generalizado de la lengua inglesa, la buena preparación de la población activa del país y el hecho de que se haya reforzado la administración de los derechos de propiedad intelectual han sido factores clave para el crecimiento del comercio de servicios del país. Por otra parte, la facilidad de conexión a través de las TIC ha permitido a los proveedores de servicios, grandes y pequeños, promover y ofertar sus servicios en línea. Se han lanzado campañas de concienciación sobre los compromisos asumidos por Malasia en el marco del AGCS con el fin fomentar la competitividad y poder atender a la creciente demanda de suministro de servicios extranjeros como consecuencia de la globalización⁶¹.

Estudio de caso

Autopsias digitales

INFOVALLEY Group of Companies (www.infovalley.net.my)

INFOVALLEY es un grupo integrado por empresas de ciencia y tecnología de los seres vivos con tres ramas de actividad principales, a saber:

- ❑ Bioinformática (soluciones de *software* diseñadas a medida para la gestión y el desarrollo de biotecnologías a través del diseño, el análisis y la visualización del flujo de trabajo científico);
- ❑ Biotecnologías (equipos de diagnóstico molecular y bioservicios); e
- ❑ Informática médica (computación de alta intensidad y visualización de alta definición, con la ayuda de instrumentos analíticos y de navegación diseñados a medida para la práctica forense).

INFOVALLEY exporta investigación y desarrollo tecnológicos relacionados con la asistencia sanitaria preliminar y servicios sanitarios. Tiene una plantilla de 35 empleados y su sede en Kuala Lumpur, Malasia, y cuenta además con los servicios de otras 25 personas que trabajan en Bangalore, la India.

La empresa inició su andadura en 2000 movida por el propósito de convertirse en una importante fuente de suministro de tecnología en las ciencias de los seres vivos y ofrecer soluciones de tecnología punta con el propósito de crear valores socioeconómicos.

INFOVALLEY es una empresa excepcional en el sentido de que extrae el máximo beneficio de su base de conocimientos superiores. Crea valor proporcionando soluciones tecnológicas innovadoras.

INFOVALLEY es líder mundial en servicios de autopsia digital. La fe musulmana prohíbe la autopsia clásica, a menos que sea necesaria por motivos legales o médicos. Malasia aprobó una ley que permite la práctica de autopsias digitales y estipula que se dará prioridad a la autopsia digital sobre la autopsia clásica. Si la autopsia digital establece adecuadamente la causa y la manera de la muerte, no habrá ninguna necesidad de practicar la autopsia clásica.

59 OMC, *Malaysia: Strategies for the Liberalization of the Services Sector*, 2005. En línea: www.wto.org/english/res_e/booksp_e/casestudies_e/case25_e.htm.

60 *Ibid.*

61 *Ibid.*

Mathavan A. Chandran, Director General del Grupo, explica: “Proporcionamos un servicio de autopsia digital, una solución de *software* basada en un entorno de computación de alto rendimiento que genera un cuerpo virtual de alta definición en el que un patólogo forense puede realizar un examen post mortem, registrar todas las conclusiones de interés y elaborar un informe en cumplimiento de la normativa internacional.”

El principal reto al que se enfrenta la empresa es la creación del equipo humano idóneo; más concretamente, encontrar a candidatos dispuestos a aceptar la rapidísima sucesión de cambios. Por otra parte, una empresa de ámbito mundial como INFOVALLEY supera las diferencias culturales mediante la innovación continua para integrar la diversidad cultural.

Su competitivo entorno convierte INFOVALLEY en una organización dinámica, que eleva constantemente sus pautas de referencia para medir los resultados. La empresa centra su atención en la formación de un capital humano superior y en desafíos laborales que, indirectamente, se traduzcan en productos superiores.

La empresa comenzó a exportar sus servicios en 2005 y actualmente exporta a los mercados de Australia, la India, Indonesia, Singapur, Tailandia, el Reino Unido y los Estados Unidos. Las exportaciones representan algo menos del 10% del total de ingresos, que tienen su principal fuente en la venta de bioinformática.

INFOVALLEY ha sido concebida para vender sus servicios en el mercado mundial, y se propone expandirse a otros países mediante la concesión de licencias para proporcionar servicios de autopsia digital.

INFOVALLEY es un grupo exportador por el modo en que está constituido; desde su creación cuenta con un plan estratégico de desarrollo empresarial. Según declaraciones de Mathavan A. Chandran, “Somos líder en Malasia y hemos comenzado nuestra expansión en el mercado del Asia sudoriental como el siguiente paso en nuestro crecimiento. Más adelante, tenemos intención de introducirnos en los mercados europeos y americanos.”

Desde un primer momento, INFOVALLEY se ha asociado con empresas de primer orden como Intel, Oracle, SGI, Illumina y GE Healthcare con el fin de asegurarse de que todos y cada uno de sus miembros se mide con respecto a las normas más estrictas posibles. El resultado ha sido una mejora de la imagen de INFOVALLEY gracias a las alianzas de marcas comerciales y a la coexistencia.

INFOVALLEY está estrechamente relacionado con *Multimedia Development Corporation* (MDeC), el principal organismo de TIC del Gobierno malasio. Gracias a esta asociación con MDeC y al apoyo que recibe, INFOVALLEY puede comercializar sus servicios en todo el mundo de una manera más rápida y económica.

INFOVALLEY ha contribuido al crecimiento del comercio de servicios de Malasia. En su calidad de único proveedor de unos servicios muy específicos que pueden comercializarse en cualquier país, es líder mundial y, por extensión, también lo es Malasia.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Las personas son el auténtico valor y capital de una empresa.*
- ❑ *La ventaja competitiva real son las personas.*
- ❑ *Hoy sólo existe un mercado: el mundial.*
- ❑ *Para obtener la valoración más alta en los desafíos del mercado es necesario establecer una interacción directa con los representantes del mercado.*
- ❑ *Todas las actividades del mercado deben adaptarse a la norma mundial.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Ponga mucho cuidado en la elección de su asociado local, aunque lleve tiempo.*

Capítulo 10

Sri Lanka

Breve descripción del país

Este Estado insular situado al sur de la India fue en otros tiempos predominantemente agrícola, pero actualmente los servicios han cobrado protagonismo en el crecimiento de la economía nacional. En 2006⁶², cerca del 40% de la población activa trabajaba en el sector de los servicios que, en 2007, representó el 56,5% del PIB del país⁶³. Sri Lanka tiene una población cercana a los 20 millones⁶⁴.

La fuerte expansión del sector de los servicios se ha centrado en las esferas del comercio, los transportes y las finanzas. También las telecomunicaciones han crecido con fuerza, como demuestran el incremento del número de líneas de telefonía fija, que en 2005 alcanzó un total de 1,2 millones, y los mercados de telefonía inalámbrica o celular, que siguen una tendencia al alza desde hace varios años⁶⁵.

La buena marcha de los servicios se ha visto favorecida por este aumento de las conexiones gracias a las TIC, otro sector pujante que ha orientado sus esfuerzos hacia la capacitación del personal y el desarrollo de *software*. Cabe destacar, en particular, la mejora de la reputación de Colombo como lugar para la contratación externa de servicios y, en consecuencia, también la demanda. El amplio dominio de la lengua inglesa, los bajos costos de mano de obra con respecto a otros mercados vecinos y los conocimientos especializados que ofrece este país nos permiten presagiar el desarrollo de este subsector.

Uno de los subsectores de servicios más importantes de Sri Lanka es su industria gráfica, que cuenta con una larga tradición. Con sus 4.000 establecimientos, esta industria crea oportunidades de empleo para más de 40.000 personas⁶⁶. Las empresas gráficas ofrecen servicios sofisticados que cumplen la normativa internacional – técnicas de separación de colores, cartuchos y tintas para imprimir (como los que se utilizan en la prensa o las etiquetas de los famosos tes del país), impresión de libros y artículos comerciales – y contribuyen a los esfuerzos del Gobierno para fomentar las exportaciones. La inversión en tecnología y el deseo de adaptarse a las tendencias internacionales (como la elaboración de ofertas para empresas

62 Europa World Plus, *Sri Lanka: Economic Affairs*.

63 Banco Mundial, *Sri Lanka at a Glance*.

64 Banco Mundial, *Sri Lanka at a Glance*, septiembre de 2008.
En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/lka_aag.pdf.

65 Economist Intelligence Unit, Global Technology Forum, *Sri Lanka telecoms: Services boom continues*, julio de 2006. En línea:
http://globaltechforum.eiu.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=9002&title=Sri+Lanka+telecoms%3A+Servicios+boom+continues&channelid=4&categoryid=30.

66 Sri Lanka Export Development Board. Sitio web,
www.srilankabusiness.com/trade_info/srilankaproduct/printing.htm.

comerciales con paquetes completos de servicios de impresión, que incluyen el acabado y la encuadernación⁶⁷) están situando a este país en un lugar destacado de la cadena de valor de estos servicios.

Miembro de la OMC desde 1995 y Parte de numerosos acuerdos comerciales bilaterales y regionales, Sri Lanka está preparado para seguir creciendo en el comercio de servicios, en general, y en las esferas del turismo, las TIC y la industria gráfica, en particular.

Como queda reflejado en el siguiente estudio de caso, Sri Lanka se adapta a las necesidades del panorama internacional de los servicios para ofrecer soluciones, y no sólo servicios.

Estudio de caso

Perdura la tradición de las artes gráficas

Graphitec Pvt. Ltd (www.graphitec.biz)

Graphitec Pvt. Ltd (Graphitec) es una empresa de impresión en offset y de envases que ha obtenido la certificación ISO 9001:2000 y ha ganado varios premios. Tras haber superado un examen exhaustivo, Disney World la ha elegido para que elabore envases de la marca Disney.

Graphitec fue creada en 1990, una época en la que el país atravesaba por una difícil situación económica. El fundador de la empresa, Sudath Silva, creía que la economía no tardaría en dar un giro y que era el momento idóneo para poner en marcha su negocio.

La empresa produce una amplia variedad de artículos como etiquetas, libros, informes anuales, folletos, revestimiento de productos, carteles, tarjetas de felicitación, tarjetas de visita, calendarios y envases originales para productos alimenticios, cosméticos y artículos de regalo.

El carácter excepcional de Graphitec queda reflejado en su lema: “Construida no sobre la arena, sino sobre la roca para soportar las tormentas del tiempo”. En palabras de Sudath Silva: “En Graphitec somos muy exigentes con la calidad de todo lo que acometemos. Nuestros procesos, la tecnología y el personal trabajan en sinergia para crear una calidad de impresión sin igual en Sri Lanka y en los mercados a los que exportamos”.

Graphitec es una empresa moderna, construida sobre la roca firme de la calidad. Tiene su propio código de conducta, que establece normas estrictas por las que se rige el funcionamiento diario de la empresa. Entre otras cosas, el código de conducta cumple las directrices ISO 9001:2000, es decir, nada de trabajo infantil, nada de discriminación de ningún tipo y medidas de protección del medio ambiente.

El conocimiento en profundidad de los parámetros de calidad y su fiel cumplimiento, tal y como exige el mercado, es una característica única de Graphitec. Además, su flexibilidad (trabajo en equipo), rapidez (cambio de diseño y de tonos en 24 horas) y el cumplimiento de los plazos de entrega (con un índice del 95%) son algunas de las formas innovadoras de esta empresa que la hacen destacar sobre las demás en el mercado.

67 *Ibid.*

La ventaja competitiva de Graphitec deriva de su conocimiento en todo momento de lo que ocurre en el mercado mundial. La empresa sigue atentamente las tendencias, las modas y el comportamiento de los usuarios finales. Obtener los conocimientos a tiempo es la mejor arma contra la competencia porque permite a la empresa tomar decisiones comerciales inteligentes y mantenerse por delante de sus competidores, especialmente de aquellos que copian sus productos y servicios.

Las empresas de Sri Lanka han tenido que superar numerosos desafíos durante los últimos 25 años. Unos desafíos que van desde crisis económicas hasta inestabilidad política y social, y desde unos tipos de interés muy altos e inflación, hasta problemas para conciliar la vida laboral y la vida privada. Para sobrevivir y prosperar, los empresarios de este país han tenido que realizar grandes esfuerzos y echar mano de su creatividad.

Las fuerzas del mercado que dictan las ofertas de productos y servicios en Sri Lanka son muy diferentes de las que encontramos en los mercados internacionales. Para mejorar sus posibilidades de éxito, una empresa tiene que destinar cantidades considerables de recursos a estudios que le permitan determinar qué productos y servicios son los adecuados para los diferentes mercados. Uno de los muchos efectos positivos de esta investigación fue la exitosa entrada de Graphitec en el mercado de la UE y el ulterior crecimiento de sus exportaciones.

Cerca del 30% de las ventas anuales de Graphitec se destina a la exportación. La empresa exporta libros al Reino Unido, material publicitario a las Maldivas, libros al África occidental (mediante un acuerdo alcanzado con una organización religiosa con sede en los Estados Unidos), publicaciones periódicas regulares al África occidental, y envases para artículos de regalo a la UE.

La empresa tomó la decisión comercial estratégica de exportar. Una vez que Graphitec consiguió establecerse como uno de los principales componentes del mercado local, se dio cuenta de que el mercado nacional se acercaba al punto de saturación. Exportar era el siguiente paso lógico para poder seguir creciendo. Tras amplios trabajos de investigación y preparación, Graphitec eligió a la UE como el primer destino de sus exportaciones.

Graphitec se guía por un principio fundamental, a saber, la promesa de renovarse cada día:

Graphitec ha contribuido al crecimiento del comercio de servicios del país. La empresa obtiene ingresos en divisas y, gracias a su oferta de productos y servicios de calidad, ha mejorado la reputación de Sri Lanka, en general, y de Graphitec, en particular.

- Cuando volvemos la vista atrás y vemos nuestros sacrificios, nuestras lágrimas y nuestras alegrías, comprendemos que las asociaciones que hemos ido creando a lo largo del camino han enriquecido nuestro viaje.
- Las asociaciones basadas en la confianza mutua florecen en la forma de amistades.
- Graphitec es una comunidad que se sustenta en la calidad y los valores de la familia, y una comunidad de clientes y amigos.
- No se sacrifica una amistad para obtener beneficios comerciales.
- Llega un momento en que ya no se trata de contar los costos y pagar el precio; lo único que de verdad importa es el valor.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Una empresa tiene que ser flexible y poder adaptarse a cada situación, desde las fluctuaciones económicas y políticas hasta los cambios que se suceden en el mundo y en las tecnologías.*
- ❑ *La búsqueda de nuevos clientes es un proceso continuo y nada es para siempre.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Para empezar, créese un mercado nacional.*
- ❑ *Ofrezca la mejor calidad posible.*
- ❑ *Cumpla la normativa internacional sobre su sector y respete sus normas de procesos.*
- ❑ *Aprenda de sus errores.*
- ❑ *Estudie mercados potenciales en su país y prepare al personal para los negocios internacionales.*
- ❑ *Someta a su empresa a un análisis SWOT (fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas).*
- ❑ *Planifique la comercialización de las exportaciones.*

Capítulo 11

Singapur

Breve descripción del país

Singapur ocupa un lugar estratégico del Asia sudoriental y se ha convertido en un centro neurálgico de la economía internacional. Este país cuenta con uno de los puertos con mayor actividad del mundo y una red de carreteras y de servicios aéreos bien desarrollada, por lo que también es un importante lugar de escala para el transporte aéreo y marítimo, bien conectado con el exterior. El principal componente de la economía de Singapur es su sector de los servicios, que en 2007 representó el 70,5% de su PIB⁶⁸.

Como sociedad multiétnica, Singapur tiene cuatro lenguas oficiales – el malayo, el chino, el inglés y el tamil – que hablan una población de más de 4,5 millones⁶⁹. La expansión de su base de exportaciones se ha visto muy favorecida por el hecho de que su población activa domina el inglés y tiene buenas aptitudes para el trabajo con redes de comunicación, además de una predisposición para las relaciones. Su excelente infraestructura de telecomunicaciones y de Internet garantizan una comunicación fluida para el buen desarrollo del comercio de servicios con el exterior.

El sector de los servicios se ha visto impulsado asimismo por políticas gubernamentales favorables encaminadas a reducir los costos de explotación y fomentar una economía basada en el conocimiento que promueva ofertas de mayor valor añadido⁷⁰. A todo esto hay que añadir la estricta regulación de los derechos de propiedad intelectual que protege, promueve y fomenta la innovación. Algunos de los principales subsectores del sector de los servicios de Singapur son sus avanzados servicios financieros, los transportes de alta calidad y sus excelentes centros educativos y de capacitación que incorporan el aprendizaje durante toda la vida.

Miembro de la OMC desde 1995⁷¹, Singapur es un firme defensor del libre comercio y apenas existen barreras para ejercerlo. Sí hay aún restricciones en otros sectores, pero muchos de ellos están siendo liberalizados progresivamente, como es el caso de los sectores de las telecomunicaciones, la energía eléctrica y la banca. Con esta liberalización se pretende incrementar la eficiencia en general⁷². Miembro asimismo de la ASEAN y del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), Singapur es defensor del regionalismo.

68 Europa World Plus, *Singapore: Economic Affairs*. Servicio en línea para abonados. www.europaworld.com/entry/gh.is.51

69 Euromonitor International, *Singapore: Country factfile*. En línea: www.euromonitor.com/FactFile.aspx?country=SG.

70 Economist.com, *Singapore factsheet*, noviembre de 2008. En línea: www.economist.com/countries/Singapore/profile.cfm?folder=Profile-FactSheet.

71 OMC, *Singapur y la OMC*. Página web, www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/singapore_s.htm.

72 Economist.com, *Singapore factsheet*.

La capacitada población activa de Singapur, su avanzada infraestructura y la atención que se presta a la eficiencia, unidas a su predisposición para los servicios, le ha valido a este país una reputación internacional como proveedor de servicios de alta calidad. En ámbitos como la franquicia y los servicios de capacitación (incluido el perfeccionamiento de las aptitudes para la excelencia de los servicios), los innovadores proveedores de servicios son un ejemplo para el resto del mundo en lo que respecta a las mejores prácticas en el comercio de servicios, como ponen de relieve los siguientes estudios de casos.

Estudios de casos

Cómo seguir siendo relevantes en el entorno cambiante de Singapur

Nanyang Polytechnic (www.nyp.edu.sg)

Nanyang Polytechnic (NYP) es un politécnico fundado en 1992 que imparte cursos de diplomatura en diferentes disciplinas como ingeniería, TIC, diseño, medios de comunicación interactivos y digitales, ciencias químicas y de la vida, empresariales y ciencias de la salud que preparan a estudiantes nacionales y extranjeros para la vida laboral.

Actualmente, el NYP ofrece 33 cursos a tiempo completo y acoge a unos 15.000 estudiantes. Es un organismo público y el Gobierno de Singapur subvenciona una parte de las tarifas que pagan los estudiantes nacionales. El NYP promueve asimismo el aprendizaje a lo largo de toda la vida mediante la educación continua y la capacitación de trabajadores adultos, y apoya a las empresas y la industria proporcionándoles servicios técnicos y profesionales.

El politécnico es un centro de enseñanza de categoría mundial que también ofrece programas y servicios internacionales a través de NYP International (NYPi), su sucursal de capital propio. El cometido de NYPi es mejorar la reputación del politécnico en educación y capacitación técnicas más allá de Singapur, y reforzar sus actuales asociaciones y colaboraciones internacionales.

El NYP fue fundado oficialmente el 1º de abril de 1992, y en febrero de 1993 el Consejo de Desarrollo Económico le transfirió las competencias sobre el Instituto Alemán–Singapur, el Instituto Francés–Singapur y el Instituto Japón–Singapur.

En declaraciones de Alexius Oh, “El NYP fundamenta sus fuerzas en dos pilares: una enseñanza eficaz y una cultura de la innovación omnipresente. Ambos principios están relacionados entre sí.”

La cultura de la innovación impregna cada faceta de las operaciones del politécnico, desde la forma de enseñar a sus estudiantes y desarrollar las capacidades de su personal, hasta el modo en que se organiza y aprende como organización.

La enseñanza eficaz es el resultado de una pedagogía eficiente, que en buena medida depende de la capacidad de innovación del politécnico.

He aquí algunos ejemplos de innovaciones del NYP.

- El concepto *Teaching Factory*® (una emulación en la universidad del entorno laboral real) que además sirve como modelo de educación técnica en el extranjero.

- ❑ El concepto “sin fronteras” (trabajo en equipos multidisciplinarios y una mentalidad de la organización que trasciende las divisiones), que se extiende al Parque de las Tecnologías (que agrupa las sinergias de cinco escuelas).
- ❑ El Sistema de Compartir la Experiencia Acumulada o AES® (innovación en la gestión de los conocimientos).

La educación en el politécnico debe superar numerosos desafíos, a saber: desarrollar las capacidades del personal para mantenerlo al corriente de los últimos avances de la ciencia y las tecnologías; seguir siendo relevante para las necesidades de la industria; satisfacer las continuas necesidades de la población activa en materia de educación y capacitación; y aprovechar todos los recursos para adoptar nuevas tecnologías y adaptarlas a las diferentes aplicaciones.

Sus innovadores enfoques de la enseñanza, unidos a su atención a la excelencia innovadora, permiten al NYP mantenerse al corriente y seguir siendo relevante para el cambiante panorama económico de Singapur.

Con la exportación a diferentes países de la región de sus conocimientos especializados y su experiencia en educación técnica y formación profesional, el NYP expande su red de amigos y asociados y contribuye a los esfuerzos de Singapur para fomentar la buena voluntad entre sus países vecinos. Los tres programas internacionales principales del NYP son:

- ❑ Banco Mundial–Proyecto para la reforma de la formación profesional en China (impartición de capacitación y servicios de consultoría para contribuir a la reforma del sistema de educación técnica y formación profesional, en el que participan 82 escuelas de cuatro provincias chinas).
- ❑ Proyecto para la formación profesional del Instituto Parque Industrial de Suzhou (elaboración de un plan conceptual para el instituto, impartición de programas de capacitación para el personal superior e intercambio de conceptos pedagógicos y de gestión).
- ❑ Iniciativa para el Proyecto de integración en la ASEAN (capacitación del personal docente en TIC y un programa de cinco años para ayudar a Camboya, la República Democrática Popular Lao, Myanmar y Viet Nam a desarrollar una reserva de talentos en TIC).



Estudiantes recibiendo formación en un entorno de aprendizaje integrado que simula las condiciones del mundo real

Como explica Alexius Oh, “La educación superior ha estado tradicionalmente reservada a los títulos académicos universitarios. Sin embargo, la economía necesita también técnicos con una buena formación y equipados con conocimientos actualizados y aptitudes relevantes para satisfacer las necesidades de mano de obra de la industria.”

El NYP ha desarrollado su propia marca particular de educación técnica y formación profesional y de capacitación. Su concepto Teaching Factory® es un enfoque pedagógico tan innovador en el mundo de la educación que ha sido adoptado por otros centros docentes del extranjero, lo que ha ayudado a Singapur, además de dar otros resultados, a promover su imagen a escala internacional.

El NYP también se esfuerza por dar a sus estudiantes una proyección internacional. El principal ejemplo de estos esfuerzos es la iniciativa Centro de proyectos para estudiantes extranjeros. El NYP se ha asociado con la Universidad de Tecnología de la Información de Pekín para crear en su campus universitario un Centro de proyectos para estudiantes del NYP. El Centro permite a los estudiantes vivir una experiencia en extranjero que les capacita y les prepara para emprender en un futuro misiones fuera de su país.

En el Centro, los estudiantes se sumergen en la cultura del país, además de trabajar en proyectos industriales reales con otros estudiantes nativos. Estas oportunidades proporcionan a los participantes una experiencia en el extranjero y futuros contactos de negocios. La fórmula ha dado tan buenos resultados que en 2008 se creó otro Centro de proyectos para estudiantes en el Instituto de formación profesional del Parque Industrial de Suzhou.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *La innovación constante es la clave para ir por delante de la competencia.*
- ❑ *La dirección y el personal tienen que mantenerse al día de los cambios en la industria y de los avances tecnológicos.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Cree una sólida red de organizaciones asociadas.*
- ❑ *Comparta los conocimientos y la experiencia acumulados.*

Panaderías selectas

BreadTalk Pte Ltd (www.breadtalk.com)

El Grupo **BreadTalk** nació en el año 2000, fruto de una idea creativa y visionaria de George Quek, Presidente y fundador.

BreadTalk es una empresa de alimentación que ha ganado varios premios y abarca una gran variedad de establecimientos, a saber:

- ❑ BreadTalk, *boutique* del pan (200 tiendas);
- ❑ ToastBox, cafetería con un surtido de tostadas y pasteles (24 tiendas);
- ❑ Din Tai Fung, restaurante (5 locales);
- ❑ Food Republic, puesto de productos alimenticios (27 puntos de venta);
- ❑ J. Co. Donuts & Coffee (2 locales y proyectos para abrir otros 15 en 3 años);
- ❑ The Station Kitchen, un proyecto de cocinas variadas (CHARCOAL Yakniku (carne asada a la brasa), AH WOK (cocina local), ALLEY (bar de tapas); y
- ❑ Cosmo “The Bistro”.

BreadTalk se ha hecho famoso por introducir conceptos que llaman la atención, un estilo novedoso y un sistema sostenible que no pierden su atractivo.

En opinión de Joyce Koh, Vicepresidenta Ejecutiva del Grupo BreadTalk, “La creatividad y las ideas innovadoras constituyen el principal valor de nuestra empresa”.

George Quek, fundador de la empresa, revolucionó el sector de la panadería cuando dio un nuevo enfoque a una industria que parecía agotada. Creó tiendas de diseño al estilo de las *boutiques*, revestidas de grandes cristaleras y acero,

con una buena iluminación, un mobiliario funcional y cocinas a la vista. El personal viste uniformes atractivos.

Los novedosos e innovadores bollos, tostadas y dulces reciben nombres peculiares que rememoran historias interesantes. Todos los productos que se

ponen a la venta están recién salidos del horno y su aroma inunda todo el local. Para completar esta nueva experiencia, se utilizan envoltorios y cajas de diseño para que el cliente se lleve los bollos a casa con elegancia.

BreadTalk ha tenido que superar una serie de desafíos, como:

- La necesidad de garantizar un alto grado de visibilidad con el fin de promover la marca, lo que exige locales estratégicos de primera categoría y centros comerciales de primera categoría; y
- Las restricciones aduaneras para algunos de sus ingredientes y los problemas de legalidad en determinados países extranjeros, que pueden impedir el establecimiento de tiendas de BreadTalk.

BreadTalk cree que es importante ser innovador y tener espíritu de líder. La empresa no escatima esfuerzos para ser la mejor en todas sus actividades y no dejar de ser innovadora.

La creatividad mantiene viva la actividad de BreadTalk, al igual que su espíritu. Uno de los numerosos ejemplos de innovación estratégica que hace aún más difícil imitar a BreadTalk es la modernización de sus tiendas para darles un aire más fresco y dinámico.

Su equipo interno de investigación y desarrollo, integrado por consultores internacionales, es la punta de lanza de las innovaciones de nuevos productos concebidos para satisfacer los exigentes paladares de consumidores de muchas partes del mundo.

BreadTalk tiene tiendas en China, Hong Kong (China), la India, Indonesia, Malasia, Filipinas, la República de Corea, Taipei Chino, Tailandia y el Oriente Medio.



Panes y pasteles de BreadTalk recién salidos del horno

Singapur es un país relativamente pequeño. Las empresas que cotizan en bolsa, como es el caso de BreadTalk, tienen que expandirse más allá de las fronteras de Singapur para poder prosperar. Antes de introducirse en nuevos mercados, BreadTalk los evalúa sobre la base de la economía del país, su población, sus tendencias demográficas y culturales, las condiciones socioeconómicas y la sostenibilidad de posibles asociaciones y franquicias.

Para promover la idea de que hacer negocios con una empresa de Singapur es una buena opción, BreadTalk debe cumplir los siguientes requisitos:

- Mostrar unos resultados de ventas positivos;
- Demostrar su capacidad de formar al personal;
- Probar su capacidad para repetir conceptos empresariales en otro país;
- Demostrar que existe demanda; y
- Cumplir lo prometido.

Desde que abrió su primera tienda, BreadTalk ha recibido miles de solicitudes de información y ofertas para trabajar en franquicia o como empresa asociada. La empresa examina detenidamente a todos los candidatos para asegurarse de que cumplen sus criterios de selección de empresas.

Desde su nacimiento, BreadTalk ha creado empleo para miles de personas. La empresa goza de una excelente reputación como modelo de exportación de Singapur.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Examine con detenimiento todas las nuevas oportunidades.*
- ❑ *Elija al asociado correcto.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Exponga todas las condiciones de asociación desde el primer día.*
- ❑ *Tenga paciencia y encuentre a un asociado que pueda ejecutar sus servicios sin compromiso.*
- ❑ *Examine si el mercado tiene potencial para una empresa sostenible.*

Capítulo 12

Kenya

Breve descripción del país

Este país del África oriental es anunciado a menudo como la “cuna de la humanidad”. Con una población de unos 35 millones⁷³, Kenya ha sufrido las consecuencias de conflictos internos. El crecimiento de su economía ha cobrado impulso tras un largo período de estancamiento. Las principales exportaciones de la economía kenyana han sido tradicionalmente la agricultura, la horticultura y el té, sin embargo, su sector de los servicios ha cobrado protagonismo y ya representa casi el 60% del PIB⁷⁴. El comercio de servicios ha alcanzado un considerable nivel de desarrollo en varios subsectores como el turismo, los servicios comerciales y el transporte⁷⁵, y sus principales mercados son la Unión Europea (UE), los Estados Unidos y el Mercado Común de África Oriental y Meridional (COMESA).

Nairobi, su capital, es un importante centro comercial y financiero de África oriental, y también para el transporte y las comunicaciones en la región. El Gobierno ha reconocido la importancia de desarrollar el sector de las telecomunicaciones del país (sin olvidar la privatización del régimen de las telecomunicaciones) porque de él depende en buena medida el éxito de otros sectores de servicios. Se está llevando a cabo una ampliación a gran escala de las infraestructuras y la privatización del sector. Está en marcha un proyecto para la construcción de un cable de fibra óptica submarino que unirá a Kenya con los Emiratos Árabes Unidos, con el objetivo de hacer más asequible y accesible la conexión a Internet de banda ancha.

También son importantes las políticas introducidas por el Gobierno que favorecen el desarrollo de las telecomunicaciones para impulsar su incipiente sector de contratación externa de los procesos empresariales en la esfera de las TIC. La introducción de incentivos y las amplias oportunidades de inversión están despertando interés en este sector. Una de las principales ventajas de Kenya en lo que respecta al desarrollo del sector de las TIC es su capacitada y cualificada población activa. Muchos trabajadores de este sector han pasado por centros de formación donde han obtenido conocimientos básicos de informática y se estima que desde la década de 1980 1,1 millones de kenyanos han recibido formación en esta disciplina⁷⁶. También las escuelas y otras instituciones han incorporado la enseñanza de informática. A medida que

73 Banco Mundial, *Kenya at a Glance*, septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/ken_aag.pdf.

74 *Ibid.*

75 Centro de Comercio Internacional, *Services Trade Capacity Study: Project to promote participation of developing countries in the GATS*, Kenya 2005.

76 Kenya Export Processing Zones Authority, *Kenya's ICT Sector*, 2005. En línea: www.epzkenya.com/UserFiles/File/ictKenya.pdf.

aumentan las oportunidades educativas, se ha reconocido que el desarrollo de los servicios profesionales es un factor importante para el crecimiento económico de Kenya.

Miembro de la WTO desde 1995, Kenya ha introducido reformas en su sector de servicios financieros y a comienzos de la década de 1990 liberalizó los tipos de interés y los tipos de cambio. Kenya es uno de los países pioneros en la esfera de la banca móvil, un innovador servicio que permite a los usuarios de teléfonos móviles transferir dinero a otros usuarios a través de un SMS.

El turismo es uno de los sectores de servicios más exitosos de Kenya, con unos ingresos que en 2006 se elevaron a 612 millones de dólares de los Estados Unidos⁷⁷.

A medida que crece la confianza internacional en este país, el sector turístico de Kenya, como veremos en el siguiente estudio de caso, se prepara para hacer realidad su potencial como exportador de servicios. También se ha reconocido la importancia de otros subsectores con potencial, como la contratación externa de los procesos empresariales, los servicios de contabilidad, los servicios financieros no bancarios y los seguros. La inversión extranjera directa parece ser un factor común a los esfuerzos que está realizando Kenya para exportar sus servicios, que además se ven respaldados por un amplio mercado interno con una clase media muy numerosa, una fuerte competencia y una fuente de recursos humanos cada vez más especializados⁷⁸.

Estudio de caso

Un safari muy especial

Eco-resorts (www.eco-resorts.com)

Eco-resorts es una empresa fundada en 1999 que ofrece servicios de consultoría, comercialización y capacitación para proyectos comunitarios en la esfera de acogida de turistas.

El impulso que llevó a fundar esta empresa fue el reconocimiento de la necesidad de ayudar a las comunidades locales a crear empresas para acoger a turistas que fueran sostenibles y generadoras de ingresos. Estas comunidades pueden ofrecer a los visitantes una experiencia cultural fascinante y facilitarles el acceso a las zonas con fauna silvestre que han hecho famoso a este país. Las aldeas situadas en el exterior de los parques y reservas nacionales son de vital importancia para el esfuerzo de proteger las junglas de Kenya y deben obtener un mayor beneficio económico por sus esfuerzos.

Eco-resorts exporta servicios de organización de safaris o de guía, y sus actividades incluyen las siguientes prestaciones:

- Proporcionar alojamiento en hoteles, campamentos o cabañas;
- Especificar las condiciones para poder construir;
- Capacitar al personal en lo que respecta a los requisitos de salubridad e higiene y otras normas que deben cumplir para poder acoger a huéspedes;
- Coordinar futuros safaris;

⁷⁷ Economist Intelligence Unit. Servicio en línea para abonados.

⁷⁸ Centro de Comercio Internacional, *Services Trade Capacity Study: Project to promote participation of developing countries in the GATS*, Kenya 2005.

- ❑ Encargarse de proporcionar los medios de transporte, los conductores y los guías;
- ❑ Obtener las licencias necesarias; y
- ❑ Organizar desplazamientos aéreos.

Eco-resorts también ayuda en las tareas de comercializar los proyectos a través de Internet, en publicaciones especializadas y en ferias profesionales.

Además, la empresa se encarga de organizar a voluntarios para visitar los lugares de interés y ayudar en los trabajos de construcción, y ofrece asesoramiento y ayuda en general en los preparativos para crear nuevas empresas o en la gestión de las ya existentes.

En opinión de Melinda Rees, Directora de Eco-resorts, “Su empresa es única porque se ha especializado en los pequeños proyectos turísticos que organiza la población local con fondos propios, en lugar de operar con las grandes cadenas de hoteles, campamentos y cabañas. Trabajamos con los ancianos de las tribus para preparar safaris con un itinerario único y orientados hacia la comunidad,

que permiten a los visitantes conocer cómo es la vida realmente en estas aldeas y aprender de la cultura tribal tradicional, además de visitar los parques y las reservas nacionales más conocidos”.



Dos de los productos más innovadores de Eco-resorts son:

- ❑ El Safari de entrenamiento con guerreros masai – www.eco-resorts.com/warrior-training.php;
- ❑ El Safari vacacional con voluntarios – www.eco-resorts.com/Volunteer.php.

En particular hace falta capacitación que ayude a los aldeanos a comprender los requisitos en materia de salubridad e higiene que deben cumplir para garantizar que los visitantes no contraen ninguna enfermedad cuando se alojan en sus instalaciones.

Otro desafío es el de garantizar que la comunidad local conoce y respeta la legislación del país, como la necesidad de cumplir ciertos requisitos para obtener una licencia y llevar una contabilidad que pueda ser sometida a una inspección anual.

Eco-resorts busca constantemente nuevos proyectos e itinerarios. La empresa espera que la competencia

siga copiando sus innovaciones porque así aumentará el número de comunidades locales que se ven motivadas por el éxito económico a conservar las zonas silvestres en su estado natural y mantener su patrimonio cultural.

Eco-resorts genera la mayor parte de sus ingresos de la exportación; vende alojamiento en pequeños campamentos y cabañas en mercados de todo el mundo, en particular en el estadounidense y el europeo.

Los safaris con voluntarios y los de inmersión cultural tienen mucho éxito. Las escuelas son un mercado especialmente relevante porque organizan safaris de inmersión cultural para sus alumnos, que más tarde intercambian correspondencia con los niños locales.

La empresa ha fomentado el concepto de que es una buena elección hacer negocios con Kenya creando lazos duraderos entre los visitantes occidentales y los aldeanos locales. Tras su regreso a casa, la gran mayoría de los clientes se

El mayor desafío era y sigue siendo la necesidad de educación en lo que respecta a las diferencias culturales y las expectativas entre el cliente y el aldeano.

convierten en donantes para proyectos locales. En muchos casos contribuyen a crear y mantener clínicas médicas, fondos para becas escolares, bibliotecas y hogares para niños.

Muchos visitantes comienzan haciendo un donativo para algún proyecto de mejoras y, más tarde, visitan Kenya para ver los progresos realizados. Hay voluntarios de los Estados Unidos y el Reino Unido que ayudan en las tareas de concienciación sobre proyectos e ideas para safaris. Esta práctica favorece la difusión mediante la publicidad directa y el contacto personal.

Eco-resorts tiene una plantilla de unas 20 personas (contables, conductores-guías, mecánicos y administrativos), e indirectamente da trabajo en las aldeas a más de 2.000 personas.

Eco-resorts ha desarrollado para Kenya el internacionalmente acreditado sistema de clasificación ECO (por encargo de la Sociedad de Ecoturismo de Kenya), que ha convertido a este país en un auténtico destino del turismo ecológico.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Es necesario explicar los acuerdos con toda claridad (en todos los idiomas que sean necesarios, para garantizar que todos los que participan en un proyecto saben exactamente lo que se ha acordado).*
- ❑ *Los acuerdos deben llevar la firma de todos los participantes (para garantizar una gestión adecuada de las expectativas y evitar decepciones y exigencias imposibles).*
- ❑ *El contacto personal tiene una importancia fundamental (los clientes potenciales desean recibir información de primera mano sobre el proyecto, y una conversación con un antiguo visitante o directamente con Eco-resorts ayuda a vender más safaris que toda la publicidad a través de agentes de viajes o con folletos impresos).*

Consejos recomendados:

- ❑ *Si tras haber hecho un estudio de mercado ha descubierto un segmento en el que operar y ha creado un producto, debe aferrarse a él (son muchos los que esperan el éxito instantáneo y abandonan justo cuando el producto comienza a darse a conocer).*
- ❑ *No olvide que puede tardar hasta tres años en obtener beneficios.*
- ❑ *Atienda a las expectativas*

Capítulo 13

El Salvador

Breve descripción del país

Con su mezcla de influencias indígena y española, y una población de algo más de 7 millones⁷⁹, El Salvador es el país más pequeño de América Central, pero la tercera mayor economía de la región⁸⁰. El país ha dependido tradicionalmente de su suelo cultivable y su próspero sector manufacturero, pero avanza a pasos agigantados hacia una economía basada en los servicios, un sector que en 2006 representó casi el 60% del PIB⁸¹.

El Salvador utiliza el español como lengua oficial, pero la fuerte influencia estadounidense ha propiciado un dominio generalizado del inglés en todo el país. El sector de los servicios se destaca además por una abundante mano de obra que se ha hecho célebre por su gran sentido de la ética en el trabajo y su determinación de atraer inversión extranjera directa. Los salvadoreños que trabajan en los Estados Unidos son numerosos, y sus remesas de dinero suponen una importante contribución a la economía de los servicios del país⁸².

Una de las claves del éxito del sector de los servicios salvadoreño es su próspera industria turística que promociona el país como “El país de la sonrisa” y que últimamente obtiene unos ingresos por un valor equivalente a casi el 60% del total de las exportaciones de su economía⁸³. Además de a la cálida población salvadoreña y su frondoso paisaje, también hay que atribuir el éxito del sector a la política del Gobierno, que ha sabido reconocer la importancia del sector y promover su desarrollo. Recientemente se ha creado el Ministerio de Turismo y se ha establecido una ley que regula este sector; ambos factores han propiciado la aparición de incentivos a la inversión y de una estrategia nacional dirigida al turismo.

Otro componente importante del sector de los servicios de El Salvador son los servicios financieros, cuyo éxito hay que atribuir en gran parte a las reformas introducidas durante la década de 1990, la reprivatización de los bancos y la eliminación de las restricciones a la participación extranjera⁸⁴. En 2002 aumentó el potencial de exportación de servicios financieros gracias a la promulgación de la Ley de Bancos de 1999, que permite a entidades bancarias extender sus operaciones a mercados extranjeros⁸⁵.

79 Banco Mundial, *El Salvador at a Glance*, Septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/slv_aag.pdf.

80 CIA World Factbook, El Salvador. Página web, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ES.html>.

81 Banco Mundial, *El Salvador at a Glance*.

82 PROESA – Agencia de Promoción de Inversiones de El Salvador. Página web, www.proesa.com.sv/index.html.

83 OMC, El Salvador Trade Profile. Octubre de 2008. En línea: <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=S>.

84 Economist Intelligence Unit, Servicio en línea para abonados.

85 *Ibid.*

Miembro de la OMC desde 1995, El Salvador ha aplicado políticas de liberalización desde comienzos de los años noventa⁸⁶, y fue el primer país que ratificó el Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA-DR) para impulsar el comercio en la región. En cumplimiento de los compromisos asumidos en el marco del CAFTA-DR, El Salvador se ha declarado dispuesto a mejorar su legislación sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual, un importante requisito para la expansión y la diversificación de su base de exportaciones de servicios.

También la inversión extranjera directa relacionada con los servicios se ha visto favorecida por la Ley de Servicios Internacionales (que entró en vigor en octubre de 2007). Las empresas de servicios pertenecientes a subsectores como los servicios de distribución, la logística, los centros de llamadas, las TIC y los servicios financieros internacionales que se acogen a dicha ley ya gozan de algunos privilegios como la exención fiscal⁸⁷.

Los servicios profesionales que se ofrecen mayormente a nivel centroamericano se están creando una reputación, como se expone en el siguiente estudio de caso. Desde empresas de ámbito mundial que prestan servicios jurídicos multijurisdiccionales, hasta la capacitación de consultores de pequeñas empresas que desean expandirse en la región centroamericana, El Salvador está surgiendo como un exportador de servicios que apuesta claramente por la diversificación económica.

Estudio de caso

Un gran mercado en un pequeño país

COMPITE (www.COMPITE.biz)

COMPITE capacita a consultores para que presten servicios en materia de desarrollo de la gestión a pequeñas y medianas empresas (PYME), y ayuda a microempresas y otras empresas pequeñas y medianas a mejorar su capacidad de gestión empresarial. Esta asociación se ha especializado en la prestación de asistencia a pequeños grupos de empresarios que desean exportar como parte de su nueva estrategia comercial. COMPITE proporciona asimismo servicios de gestión de proyectos a organizaciones internacionales de América Central.

La creación en 2003 de esta sociedad de consultoría fue la respuesta a la falta de consultores cualificados dispuestos a trabajar con las PYME en la región centroamericana. COMPITE reconoció que los empresarios de esta región estaban perdiendo sus cuotas de mercado en el mercado nacional y también en el internacional. Por aquellos años se firmó un tratado de libre comercio regional que propició un aumento de la competencia extranjera para las PYME locales.

COMPITE, que desde 2004 exporta servicios de consultoría a América del Sur, es única porque su grupo de asesores son profesionales de los negocios y, en consecuencia, tienen garantizada la credibilidad inmediata de los clientes.

86 *Ibid.*

87 Oficina del Representante de Comercio de los Estados Unidos, El Salvador, 2008. En línea: www.ustr.gov/assets/Document_Library/Reports_Publications/2008/2008_NTE_Report/asset_upload_file323_14648.pdf.

La filosofía de COMPITE es que el único medio de enseñar a las PYME es ofrecerles una mezcla de conocimientos técnicos y de competencias prácticas.

Esta asociación de consultores es innovadora por varios motivos. Yuri Rodolfo Jenkins de COMPITE lo explica como sigue: “En la creación de COMPITE adoptamos un modelo innovador; fue establecida y opera como asociación con personalidad jurídica, pero los servicios de consultoría los proporcionan asesores que

también trabajan como profesionales autónomos. Los trabajos de consultoría que realiza COMPITE aportan a su personal unos honorarios adecuados por su labor, al tiempo que la asociación se enriquece con la experiencia que adquiere el equipo”.

COMPITE se ha asociado con varias organizaciones prestigiosas, como la Fundación Swisscontact, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Además trabaja con universidades y organismos de promoción del comercio de la región.

Su trayectoria no ha estado exenta de desafíos. Por ejemplo, hubo casos de desconfianza por parte de los empresarios debido a pasadas experiencias negativas con otros programas de asistencia técnica.

COMPITE tenía que demostrar desde un primer momento que sus servicios iban dirigidos a las necesidades reales de las PYME, y que su concepto se basa en prestar servicios a la medida y que respondan a las necesidades exactas de las empresas.

El elemento diferenciador de COMPITE siempre ha sido el perfil de sus asesores. El hecho de que la competencia copie su concepto no supone ningún problema; es más, promueve su utilización. La asociación cree que cuanto más alto sea el nivel de las PYME, mayor será su impacto en el mercado, y mayor será la demanda de otros servicios más especializados por parte de estas mismas PYME. Sólo en El Salvador existen más de 500.000 microempresas y PYME.

COMPITE es un exportador estratégico que vende sus servicios en mercados escogidos de América del Sur, más concretamente en Colombia y el Perú. Su plantilla de asesores conoce perfectamente los mercados de la región centroamericana, motivo por el que desarrolla la mayor parte de su actividad en esta región.



Una sesión de formación en la asociación COMPITE

Esta asociación de consultores imparte capacitación a un gran número de PYME y les ayuda a promocionar sus marcas y la imagen de sus respectivos países.

Algunas empresas salvadoreñas apenas tienen acceso a servicios de primera clase que les permitan mejorar su gestión. Una vez que las empresas han recibido capacitación y están en condiciones de competir a nivel mundial, mejora notablemente el grado de aceptación de los empresarios salvadoreños en el extranjero. Por otra parte, se alcanzan niveles internacionales y se fomenta una identidad nacional y una cultura empresarial a nivel de las PYME.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Centre sus esfuerzos en su principal línea de actividad, que en el caso de COMPITE son las actividades de capacitación.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Elija un sector del mercado y aprenda los pasos necesarios para posicionar a su empresa en dicho sector (es decir, qué debe vender y a quién).*
- ❑ *Defina los elementos que diferencian sus servicios (qué los hacen únicos con respecto a la competencia).*
- ❑ *No espere altos beneficios a corto plazo (las estrategias que triunfan están orientadas a medio y largo plazo).*

Capítulo 14

Camboya

Breve descripción del país

Camboya es un país situado en el Asia sudoriental que tiene un rico patrimonio cultural, una población de algo más de 14 millones⁸⁸ y una economía en rápida expansión. Este país está demostrando una gran capacidad de recuperación gracias a su próspero sector del vestido y su creciente industria turística; los principales motores de este crecimiento que en el bienio 2004–2006 alcanzó una tasa del 12,1%⁸⁹. También el sector de los servicios avanza a pasos agigantados y, en 2007, representó el 43% del PIB⁹⁰.

Clave para el crecimiento del sector de los servicios de este país es su próspera industria turística, como ilustra uno de los siguientes estudios de casos. Reconocido por el Gobierno como una importante fuente de creación de empleo, el turismo se ha convertido en un sector prioritario. Se ha puesto especial atención en el desarrollo del turismo cultural y el ecoturismo o turismo ecológico, y entre los meses de enero y agosto de 2008 visitaron Camboya cerca de 1,4 millones de turistas⁹¹. El turismo es además una importante fuente de divisas y se ve muy favorecido por el Parque Arqueológico de Angkor, declarado por la UNESCO patrimonio de la humanidad y que todos los años atrae hasta Siem Reap a miles de visitantes.

Uno de los sectores de la economía camboyana de más rápido crecimiento es su industria de la construcción⁹². El auge que vive este sector es el resultado del desarrollo económico que se manifiesta en la creciente demanda de viviendas, las políticas encaminadas a la mejora generalizada del sector público y la necesidad de ampliar la infraestructura urbana. Muchos de los proyectos de construcción del país han sido acometidos por empresas extranjeras que colaboran con empresas camboyanas en operaciones conjuntas. La aparición de un gran número de edificios de nueva construcción ha favorecido la planificación urbanística y ha cambiado el paisaje arquitectónico del país.

El crecimiento del sector de los servicios financieros de Camboya ha sido considerable durante estos últimos años, a medida que se orientaba más hacia el mercado. En su deseo de convertirse en Miembro de la OMC, Camboya asumió el compromiso de liberalizar los seguros y servicios afines, la banca y otros

88 Banco Mundial, *Regional Fact Sheet from the World Development Indicators 2008 – East Asia and Pacific*. En línea: http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/eap_wdi.pdf.

89 Banco Mundial, *Cambodia at a Glance, Septiembre de 2008*. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/khm_aag.pdf.

90 *Ibid.*

91 Ministerio de Turismo de Camboya. Página web, www.mot.gov.kh/statistic.php.

92 Economist Intelligence Unit, *Country Profile Cambodia*, 18 de abril de 2008.

servicios financieros⁹³. Cabe destacar el hecho de que en virtud de la Ley General de Bancos e Instituciones Financieras de 1999⁹⁴ y otras normativas ulteriores, ahora los bancos extranjeros gozan de los mismos derechos y están sujetos a las mismas obligaciones que los bancos nacionales. En el sistema bancario del país se ha producido un fuerte aumento del número de depósitos y préstamos y también crece la microfinanciación.

Como parte de su adhesión a la OMC en 2004, Camboya ha suscrito también el AGCS y ha llevado a cabo una liberalización considerable de su comercio de servicios, en particular en las esferas de los servicios profesionales y los servicios de distribución. La ASEAN, de la que Camboya también es Miembro, ha propuesto una mayor liberalización del comercio de servicios. Una liberalización continuada, precedida por el fomento de las capacidades, es un buen augurio para que Camboya siga materializando el potencial de su comercio de servicios.

La contratación externa de los procesos empresariales es un sector en pleno desarrollo, como demuestra uno de los siguientes estudios de casos, y está creando empleo en el sector de los servicios y oportunidades de formación profesional en ese campo.

Estudios de casos

Trabajo pesado para aviones ligeros

Wings Over Cambodia (www.wingsoverCambodia.com)

Wings Over Cambodia (alas sobre Camboya) utiliza aviones ultraligeros para prestar sus servicios, para finalidades como la fotografía aérea, grabaciones de vídeo y vigilancia aérea, a organizaciones que buscan una alternativa de bajo costo al helicóptero y a las compañías de alquiler de aviones y avionetas.

En 2002, un grupo de aficionados a los vuelos recreativos en ultraligeros convirtieron su afición en una entidad sin fines de lucro que denominaron *Camboya Ultralight Association* (Asociación de ultraligeros de Camboya). Ofrecían servicios gratuitos o a precio de costo, y prestaban su asistencia a distintas instituciones que realizaban estudios arqueológicos y tareas de conservación. A medida que se fue corriendo la voz, otras organizaciones, como fundaciones humanitarias, investigadores y productoras de cine comenzaron a solicitar estos servicios de vuelo a bajo costo.

Wings Over Cambodia utiliza lo que comúnmente se considera un avión de recreo para proporcionar unos servicios que, por lo general, requieren equipos mucho más costosos. En palabras de Lee Baer de Wings Over Cambodia, “Muchas organizaciones como fundaciones ecologistas, investigadores y productoras de cine disponen de presupuestos limitados y no se pueden permitir otras alternativas más costosas como los helicópteros. De algún modo, nosotros llenamos ese vacío”.

La gestión de Wings Over Cambodia es relativamente fácil. Las autoridades camboyanas se mostraron dispuestas a cooperar y dan pruebas de generosidad porque permiten a la empresa operar en la mayor parte del país. La explotación

93 Sok Siphana, *Lessons from Cambodia's Entry into the World Trade Organization* (Japón, ADBi Publishing) 2005, pág. 71.

94 *Ibid.*, pág. 72. Véase también: PNUD y Ministerio de Comercio de Camboya, *Updated Trade Integration Strategy: DTIS 2007 – Key Findings Report*, 2007.

de vuelos en ultraligeros está sujeta a algunas restricciones cuya finalidad es garantizar la seguridad de todos los que participan en esta actividad. La empresa cumple todos los reglamentos y normativas en materia de seguridad.



La mayoría de los desafíos tienen que ver con su funcionamiento debido a las diferencias culturales, que a veces dificultan las cosas, cualquiera que sea la actividad que se desarrolla. Siempre supone un reto tratar sobre la importancia de determinadas cuestiones de seguridad, como cuando niños curiosos toquetean el equipo o se acercan demasiado cuando el aparato está en marcha. En la mayoría de los casos, sin embargo, basta con explicar las cosas en la lengua local para superar estos pequeños percances.

Los principales competidores son las empresas que alquilan vuelos en helicóptero, pero los servicios que ofrece Wings Over Cambodia cuestan apenas un 15% de lo que cobra cualquiera de esas empresas.

Wings Over Cambodia proporciona servicios a clientes extranjeros que desean volar no sólo en Camboya, sino también en otros países. La mayoría de los clientes provienen de países occidentales, y el resto, de Asia. El servicio más común que ofrece Wings Over Cambodia son los vuelos para tomar fotografías o rodar secuencias en vídeo, un material que en su mayor parte se destina al consumo nacional, aunque algunos servicios y productos afines también se exportan a países extranjeros.

Esta empresa comenzó a exportar de manera prácticamente accidental. Las personas tienden a subestimar la capacidad de estos aparatos ultraligeros y generalmente se llevan una agradable sorpresa cuando ven los resultados. Los clientes llegan a Wings Over Cambodia por recomendación directa o tras buscar en Internet, como en el caso de varias productoras de cine independiente que han utilizado los ultraligeros para rodar en vídeo. Sus películas y documentales han podido verse luego en conocidas cadenas internacionales.

La noción de que es una buena opción hacer negocios en Camboya es una opinión muy reciente. Casi todas las personas interesadas en los servicios de Wings Over Cambodia viven en la zona desde hace bastante tiempo. Son ellos quienes han desmentido el rumor de que la región es poco estable; curiosamente son personas con una fuerte inclinación por la aventura.

Las actividades de Wings Over Cambodia permiten a los camboyanos conocer mejor su país y transmiten el mensaje de que es posible hacer negocios con los extranjeros.

Uno de los proyectos más recientes de Wings Over Cambodia ha sido el rodaje de una serie de televisión para una de las principales cadenas del país, en el que se sobrevolaron 15 provincias y que se emitirá a nivel nacional. La mayor parte de la población local no puede permitirse viajar, ni siquiera dentro del país, por eso este tipo de programas, además de ser educativo, les muestra a los camboyanos la cultura de su país y les hace sentirse orgullosos.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Tenga paciencia.*
- ❑ *No subestime a nadie.*
- ❑ *No critique el modo en que la población local afronta los problemas.*
- ❑ *Suele ser una experiencia valiosa tomarse el tiempo de observar cómo se puede solucionar un problema de una manera elegante y sencilla.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Tenga paciencia.*
- ❑ *No haga juicios precipitados.*

No es sólo un puesto de trabajo, sino el comienzo de una carrera

Digital Divide Data (www.digitaldividedata.com)

En el verano de 2001, Jeremy Hockenstein y Jaeson Rosenfeld, compañeros de trabajo en McKinsey & Company (una firma de consultoría multinacional), fueron de vacaciones a Camboya. Durante su estancia en aquel país decidieron buscar el modo de ayudar a la población local y atender a su irrefrenable deseo de aprender, a pesar de que vivía en una situación de pobreza que parecía insalvable. La respuesta fue la fundación de una empresa que llamaron **Digital Divide Data (DDD)**.

Los fundadores de DDD no tardaron en descubrir que los jóvenes camboyanos que terminaban sus estudios no encontraban un puesto de trabajo en la economía local, a pesar de sus conocimientos de informática e inglés. Su primera medida fue crear una organización, que en un comienzo se llamó *Follow Your Dream* (sigue tu sueño), cuya actividad consistía en buscar trabajo a candidatos con aptitudes para las que existía demanda en el mercado laboral. Conseguir una educación y escapar del círculo vicioso de la pobreza permitía a los camboyanos soñar con un futuro más seguro y esperanzador.

DDD proporciona servicios de digitalización y de TIC. La organización ayuda a editoriales, periódicos, bibliotecas y académicos a llevar sus contenidos a Internet. DDD también traduce contenidos en soportes no digitales para permitir su publicación en Internet.

Más concretamente, DDD ofrece:

- ❑ Soluciones TIC asequibles (una amplia variedad de servicios de digitalización y de TIC a precios competitivos respecto a empresas de contratación externa de servicios empresariales privadas de otros lugares del mundo);
- ❑ Un esmerado servicio al cliente (trabaja directamente con clientes de todo el mundo en la digitalización de diseños a medida y servicios de TIC que se adapten a sus necesidades y presupuestos); y
- ❑ Responsabilidad social (el compromiso básico de invertir en su personal y en su futuro, lo que convierte a DDD en el asociado empresarial ideal de empresas y organizaciones socialmente responsables).

DDD tiene una plantilla de más de 500 personas, y oficinas en Nueva York, Phnom Penh y Battambang, Camboya, y en Vientiane, la República Democrática Popular Lao.

“DDD no es sólo un lugar de trabajo; es el puente hacia nuestros sueños de futuro”, declaración de Maly, un operador de la oficina de Phnom Penh.

En palabras de Matthew Utterback de DDD, “La empresa está estructurada como una empresa de economía social (sin ánimo de lucro); sin embargo, actualmente DDD produce beneficios. Todos los beneficios se invierten en la empresa y en impulsar su misión social. Con los ingresos de DDD se cubren sus costos operativos, mientras que la fundación contribuye, junto con donativos

particulares, a cubrir los costos de la misión social (becas para educación, protección social de niños, asistencia sanitaria y fomento de la capacidad de los empleados)”.

La fuerza de DDD radica en que no se trata sólo de un puesto de trabajo o de una oportunidad educativa, sino que además es el punto de partida hacia una carrera y un futuro mejor no sólo económicamente, sino también desde el punto de vista afectivo.

DDD transforma las vidas de algunos de los colectivos más marginados de Camboya y de la República Democrática Popular Lao con los que trabaja; personas discapacitadas cuyas familias nunca pensaron que podrían llegar a ser miembros productivos de la sociedad, por ejemplo, mujeres rescatadas de la explotación sexual y otros abusos, o huérfanos que luchan por sobrevivir. La sensación de logro y realización que produce el hecho de ser productivos tiene un fuerte impacto en la autoestima y evita caer en la desesperación, que a menudo conduce a la drogadicción y la violencia.

Durante su ascenso por la cadena de valor, DDD ha entrado en contacto con asociados expertos en capacitación. En Camboya, DDD ha creado en colaboración con CIST, una ONG francesa, un equipo que imparte capacitación de primera calidad en tecnologías de red y desarrollo de *software*.

DDD practica la innovación disruptiva (transformadora); satisface las demandas aportando un personal con unas aptitudes excepcionales que son muy valoradas por los clientes. A medida que mejora el nivel general de conocimientos especializados de su personal, aumenta su valor ante los clientes.

Uno de los desafíos que debe superar DDD es establecer un equilibrio entre su modelo empresarial y su misión social (centrando su atención en estrategias de venta y en la oferta de unos servicios más avanzados, al tiempo que mejora los conocimientos especializados de su plantilla).

El mayor reto de todos era y sigue siendo atender a la necesidad de educación en lo que respecta a las diferencias de las culturas y expectativas que separan al cliente y la aldea.

Otro desafío para DDD es cómo sacar el máximo provecho posible de las oportunidades de negocios que existen en todo el mundo. En su libro de gran éxito internacional *The World is Flat: A brief history of the twenty-first century*, Thomas L. Friedman pone de relieve el singular modelo de DDD de espíritu emprendedor con fines sociales como ejemplo de cómo se pueden explotar estas oportunidades. La gestión de las relaciones, tanto internas como con el exterior, unida al aprovechamiento del poder de las tecnologías de la información lo ha hecho posible. Como observa Friedman, “La contratación externa de productos empresariales no es sólo para Benedict Arnolds; también es para idealistas”⁹⁵.

En un momento dado, la empresa tomó la decisión deliberada de comenzar a exportar. Jeremy Hockenstein de DDD lo explica así: “Hemos intentado ser pioneros en ofrecer servicios de una manera responsable desde el punto de vista social en la esfera de la contratación externa de servicios empresariales. Las

95 Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A brief history of the twenty-first century*, 2005, p. 363.



Empleados de DDD trabajando en la oficina de Phnom Penh, Camboya

empresas estadounidenses que trabajan con nosotros no sólo ahorran un dinero que pueden invertir en otra parte, sino que además están creando una vida mejor para algunos los ciudadanos más pobres del mundo”.

El concepto de contratación externa goza de gran aceptación en los Estados Unidos. Los clientes acuden a una primera reunión atraídos por la misión social que realiza DDD, pero sus costos y su calidad deben ser comparables a los de otras empresas que ofrecen este tipo de servicios. Son numerosos los clientes que hacen donativos personales a la misión social de DDD.

El programa de desarrollo de los recursos humanos de DDD trata de dar solución a la falta de talento para la gestión de que adolece Camboya. Con su impartición de capacitación a directores regionales espera conseguir, entre otras cosas, un aumento de las exportaciones de conocimientos y aptitudes y de experiencia desde las distintas regiones.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *El modelo de empresa social de DDD llama la atención de los clientes y donantes por igual (una excelente forma de atraer a académicos y políticos).*
- ❑ *El aspecto social y el aspecto comercial de la empresa se refuerzan mutuamente.*
- ❑ *Todos los que trabajan con DDD salen ganando (clientes y el personal local).*
- ❑ *Ser completamente abiertos y sinceros con los clientes es una buena práctica empresarial.*
- ❑ *El espacio que ocupa la oficina de DDD en Nueva York es muy caro, pero imprescindible.*
- ❑ *Un equipo feliz podrá superar cualquier reto que se le presente.*
- ❑ *No faltarán los contratiempos, pero siempre hay soluciones.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Sea transparente, sincero y practique la comunicación abierta.*
- ❑ *Manténgase en estrecho contacto con el principal mercado (en el caso de DDD, los Estados Unidos).*
- ❑ *Establezca lazos personales y cuide la comunicación (ambos son fundamentales en el comercio de servicios).*

Capítulo 15

India

Breve descripción del país

La India es un país con una sociedad multiétnica y rutas comerciales históricas que está situado en el Asia meridional y tiene una población de más de 1.100 millones⁹⁶. Durante los últimos tres años, su economía ha crecido a una tasa media anual del 8%, y en 2007 los servicios representaron más del 50% del PIB del país⁹⁷.

La India es una democracia con una vibrante cultura y una sólida infraestructura física, política e institucional. El país es una fuente inagotable de servicios. Un ingrediente del éxito del sector de los servicios es su población activa altamente cualificada. El sistema educativo indio es avanzado, pero asequible, y el uso del inglés está muy extendido por todo el país, a pesar de que el Gobierno reconoce 18 lenguas oficiales.

El crecimiento del sector de los servicios indio en la década de 1990 se debió principalmente al fuerte auge de los servicios de comunicación, los servicios financieros, los servicios empresariales y los servicios comunitarios⁹⁸. Uno de los subsectores más importante es el sector de la contratación externa de servicios empresariales basados en las TIC, que en el ejercicio de 2008 creció un 33% y obtuvo unos ingresos agregados por valor de 64.000 millones de dólares de los Estados Unidos⁹⁹. El segmento de los servicios informáticos facturó 52.000 millones de dólares de los Estados Unidos, lo que supuso un crecimiento superior al 28% con respecto al ejercicio de 2007¹⁰⁰.

La favorable política gubernamental ha tenido especial importancia para el crecimiento del subsector de la contratación externa de procesos empresariales-TIC, e introdujo varias iniciativas para impulsar el predominio de la India en este subsector. Algunos ejemplos son las exenciones fiscales a la exportación de servicios de subcontratación en los que se utilizan las TIC, la creación de zonas comerciales específicas o el endurecimiento de la protección de datos para fomentar las inversiones en el sector.

96 Banco Mundial, *India at a Glance*, Septiembre de 2008.

En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/ind_aag.pdf.

97 *Ibid.*

98 J. Gordon y P. Gupta, *Understanding India's Services Revolution*, documento del Fondo Monetario Internacional elaborado para la Conferencia IMF-NCAER, Noviembre de 2003. En línea: <http://www.imf.org/external/np/apd/seminars/2003/newdelhi/gordon.pdf>.

99 Nasscom, *Indian IT-BPO Industry: Nasscom Analysis*. Página web, www.nasscom.in/Nasscom/templates/NormalPage.aspx?id=53615.

100 *Ibid.*

Miembro de la OMC desde 1995, la India está considerada como uno de los países precursores de la liberalización del comercio de servicios en el marco del AGCS¹⁰¹, lo que se traduce en la apertura de esferas como la construcción, los servicios de ingeniería y el transporte.

Otros factores que también han favorecido el comercio de servicios son las reformas económicas afines, como la liberalización de la inversión extranjera, la desregulación del sector financiero y la institucionalización de los derechos de propiedad intelectual. Como podemos ver en los siguientes estudios de casos, la solidez de la infraestructura de las TIC ha facilitado la prestación de servicios en diversas esferas innovadoras, entre ellas la utilización de la propiedad intelectual como vehículo para prestar servicios de creación y protección de los conocimientos.

La India es una de las principales economías en el panorama del comercio de servicios.

Estudios de casos

El "sí, quiero" en línea

BharatMatrimony.com (www.bharatmatrimony.com)

BharatMatrimony comenzó como un simple portal de Internet y se ha convertido en una de las mayores empresas de servicios matrimoniales en línea destinados a la variada población india.

En la sociedad india el matrimonio es una institución, y Murugavel Janakiraman, fundador de Consim, vio en esta tradición la oportunidad de servir de nexo y conectar a ciudadanos indios residentes en el extranjero con la ayuda de la tecnología y de Internet, y haciendo uso de unas formas y unos medios aceptables para las tradiciones culturales indias.

En 1997, la empresa colgó en Internet un portal interactivo dirigido principalmente a la población india residente en los Estados Unidos. El portal, entre otras cosas, contenía una columna de anuncios por palabras para fines matrimoniales. Al portal original se fueron sumando otros portales en 15 de las lenguas que se hablan en la India y todos ellos incluían una serie de elementos únicos que caracterizan una boda india (casta, horóscopo, etc.).

Posteriormente, el Grupo Consim amplió sus servicios para ayudar a los interesados a encontrar un puesto de trabajo, para la compra-venta de inmuebles y para proporcionar información sobre el valor. También comenzó a involucrarse en iniciativas con fines sociales, más concretamente en la prestación de ayuda relacionada con la donación de sangre y de ojos.

Consim es experto en comercialización en línea y está muy familiarizado con los diferentes usos de Internet. Varias empresas del Grupo Consim han recibido galardones, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Mejor sitio web matrimonial de 2007, para BharatMatrimony.com;
- Mejor sitio web inmobiliario indio de 2007, para IndiaProperty.com; y
- Mejor diseño de sitios Web indios para buscar trabajo de 2007, para ClickJobs.com.

101 Centre for Trade and Development (Centrad). Página web, http://www.centad.org/cwp_09.asp.

Nuestra empresa es muy innovadora y presenta las ofertas de una manera muy particular.

He aquí algunas de las características innovadoras que ofrece el portal de Consim:

- Servicios matrimoniales en distintas lenguas.
- Elaboración de horóscopo en tiempo real y compatibilidades, en nueve lenguas indias.
- Servicio matrimonial de voz – una prestación única que permite grabar mensajes de voz para describir el perfil personal y enviarlos a otros miembros. Este servicio permite a los interesados presentarse utilizando su propia voz.
- Servicio matrimonial a través de teléfonos móviles (en colaboración con Nokia).
- Utilización de tecnología punta.

El mayor desafío para la empresa es gestionar su crecimiento. La audiencia a la que van dirigidos los servicios de Consim tiene edades comprendidas entre los 20 y 35 años, y no deja de crecer. La actividad es incesante durante todo el año y su potencial de crecimiento es considerable.

Consim patenta todas sus innovaciones, y estas patentes son el principal elemento para diferenciar sus servicios. La empresa también registra sus marcas para disuadir a la competencia de cualquier tentación de copiar sus innovaciones.

Entre el 30% y el 40% de los ingresos de la empresa provienen de países extranjeros. Consim tiene clientes por todo el mundo, y oficinas en los Estados Unidos y Dubai.



Murugavel Janakiraman, fundador y Director General, con su equipo en su oficina de la India

En palabras de Murugavel Janakiraman, “Nos hemos convertido en una auténtica agencia internacional. Conocemos bien el número de ciudadanos indios que viven en el extranjero y también lo que buscan, por eso hemos diseñado productos y soluciones a la medida para atender a este segmento del mercado”.

Consim estudia minuciosamente los nuevos mercados antes de aventurarse a su conquista. Esta medida ha permitido a la empresa crecer e ingresar regularmente divisas convertibles, al tiempo que conserva la tradición y se gana la confianza de muchos indios que viven fuera de su país.

Lecciones aprendidas:

- La mayoría de los indios sigue creyendo en las tradiciones y confía en la institución del matrimonio, allá donde vivan.*

Consejos recomendados:

- Identifique al cliente específico.*
- Conozca las necesidades del cliente.*
- Diseñe servicios que respondan a las necesidades del cliente.*

Verist promueve el crecimiento de pequeñas y nuevas empresas

Verist (www.veristonline.com)

Verist inició su andadura en 2005 como empresa de contratación externa de servicios empresariales que proporcionaba servicios jurídicos a clientes de todo el mundo. La empresa no tardó en ascender por la cadena de valor, y amplió su oferta para incluir servicios de consultoría, soluciones relacionadas con la propiedad intelectual (PI), servicios de innovación (plataformas) y soluciones de *software* para inventores.

Nuestro planteamiento es crear servicios y productos que aporten valor al cliente, a diferencia de otras empresas que basan sus decisiones en un plan comercial.

Verist ofrece productos y servicios de su marca *Innovation Life Cycle* en las líneas de:

- Desarrollo de ideas;
- Creación, protección y gestión de la PI; y
- Comercialización.

En palabras de Arjun Anand, su Director General, “Cada sección de nuestra empresa es única y cuando elaboramos todos nuestros productos tenemos muy en cuenta nuestra base de conocimientos especializados e intentamos comprender perfectamente las necesidades de nuestros clientes”.

Verist es una empresa excepcional porque:

- Reconoce que cada nueva PI incrementa el valor de la empresa e influye en los esfuerzos encaminados a obtener capital;
- Considera que el diseño tiene tanta importancia por su función de utilidad como por su estética;
- Aprende, se adapta y cambia con rapidez, en respuesta a las necesidades de las empresas; y
- Centra su atención, ante todo y sobre todo, en la creación de valor, y sólo después nos ocupamos de los números.

En Verist, el valor es más importante que los números. Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que todos los planes comerciales se basan en hipótesis, pero el valor es real y, además, es más fácil de validar.

Verist ha fomentado desde el primer momento una cultura de innovación que permita a la empresa mantener una ventaja competitiva. Verist se ha beneficiado enormemente del hecho de que en la India se valora mucho la cultura innovadora, y la población india es conocida por su talento para encontrar soluciones innovadoras a prácticamente cualquier problema, lo que en el país se conoce como *Jugaad*.

Un ejemplo de la capacidad de innovación competitiva de Verist es su aplicación de *software* Patent Caddie (que la empresa pone a disposición de las universidades a título gratuito), y que ha sido diseñada para ayudar a los usuarios a redactar las solicitudes de patente.

Otro ejemplo es Zyrist.com (que se lanzará en breve). Se trata de una plataforma que extrae las mejores prácticas de las páginas Web de redes profesionales y las combina con los principios de comercialización de la PI. Esta función permite a las empresas y a personas particulares obtener una ventaja competitiva a través del intercambio de conocimientos, además de participar en trabajos en red y prestar su colaboración.

Verist ha tenido que superar una serie de desafíos desde su nacimiento. Determinar la posición de su marca, una tarea especialmente difícil para las empresas de nueva creación, supuso un problema importante que la empresa superó posicionándose en la esfera de los servicios a corto plazo y a largo plazo, sin olvidar su visión, su lugar en la cadena de valor ni su deseo de crecer. Su buen conocimiento de la relación que existe entre las competencias centrales y una posición estratégica ayudó a Verist a decidir cuando debía decir “sí” a propuestas comerciales y cuando debía decir “no”. Los gastos de comercialización, que al igual que en un comienzo siguen representando un desafío importante, imposibilitan el lanzamiento de una campaña comercial agresiva de la empresa. Verist es muy consciente del principio de “crecimiento progresivo”, una medida fundamental para obtener mayores ingresos, y siempre lo tiene presente en su gestión diaria.

Verist comenzó a exportar sus servicios de patentes en 2005 y los de marcas, en 2007, principalmente a los Estados Unidos, su mercado más importante. Verist se asegura de que los servicios que ofrece en el mercado mundial son de primera calidad y pueden competir con los que proporcionan otros proveedores, sin importar de dónde provengan.

La empresa tomó la decisión estratégica de exportar. La dirección comprendió que la tendencia de subcontratar los servicios empresariales estaba cobrando impulso y consideró que la empresa estaba bien preparada para sacar provecho de las oportunidades comerciales que se le presentaban, y además se sentía capaz de afrontar las dificultades propias de esta actividad.

Verist ha promovido el nombre de la India como un país con un buen entorno empresarial, que fomenta el crecimiento de las pequeñas y nuevas empresas. Además, ha transmitido a clientes extranjeros potenciales que en la India hay muchas personas que dominan el inglés, que el país tiene un sistema jurídico similar al de muchos países desarrollados y una población activa que comprende a un gran número de trabajadores con talento y una excelente preparación profesional.

Verist ha contribuido al crecimiento de las exportaciones de servicios de la India mediante el continuo aumento de sus actividades comerciales a nivel internacional, que le aportan divisas al tiempo que divulgan la reputación de la India como un próspero mercado para hacer negocios.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *La innovación es la clave del éxito y de la supervivencia.*
- ❑ *Es importante ser flexibles y estar dispuestos a adaptarse a los cambios que se produzcan.*
- ❑ *A menudo el secreto del éxito son las mejoras incrementales. Ofrecen ingresos más rápidos y seguros que las innovaciones de ruptura, que aportan mayores beneficios, pero entrañan mayor riesgo y llevan más tiempo.*
- ❑ *El cambio cultural es un lento proceso que requiere esfuerzos, compromiso y paciencia.*
- ❑ *Las pequeñas y medianas empresas tienen una ventaja sobre las empresas más grandes porque pueden actuar con mayor rapidez, un factor que deben aprovechar para obtener ventaja competitiva.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Innove constantemente.*
- ❑ *No abandone cuando lance un nuevo producto o servicio, (persevere).*
- ❑ *Manténgase siempre atento a los clientes y los mercados.*
- ❑ *Aprenda de los contratiempos, sopesa las distintas opiniones, incorpore a las actividades de su empresa todo lo aprendido – pero sin perder nunca el norte.*

Capítulo 16

Uruguay

Breve descripción del país

El Uruguay salió de su crisis económica y financiera en 2002, y en 2003 se reincorporó a la vía del crecimiento. Desde entonces, su PIB ha aumentado a un ritmo sorprendente, llegando a alcanzar en 2006 una tasa real de crecimiento del 8,7%¹⁰². Un factor clave de la economía uruguaya es su agricultura, que está orientada a la exportación. Sin embargo, el principal contribuyente al PIB del país es su sector de los servicios, que en 2007 representó cerca del 60%¹⁰³.

La cualificada población activa uruguaya favorece la buena marcha del sector de los servicios. Este país, donde se imparte educación universal gratuita, es conocido en la región por su elevada tasa de alfabetización. La educación es laica y obligatoria, y el índice de asistencia, muy alto. En lo que respecta al sector de los servicios, el Gobierno uruguayo ha reconocido la importancia de la enseñanza de las TIC y ya ha adoptado medidas para integrarla en el sistema educativo desde la escuela primaria.

Dentro del sector de los servicios del Uruguay, su industria turística está en plena expansión. Los turistas llegan de países vecinos como la Argentina y el Brasil, aunque también son numerosos los visitantes de los Estados Unidos y de la UE. En el año 2004 visitaron el país 1,9 millones de turistas; un número considerable si tenemos en cuenta que la población del país es de unos 3,3 millones¹⁰⁴, de origen italiano y español en su mayor parte.

El sector turístico recibe un amplio apoyo del Gobierno, que en 2006 lanzó el Plan de Turismo Social¹⁰⁵ con el objetivo de incrementar el número de turistas nacionales. El Gobierno ha introducido asimismo incentivos fiscales, encaminados a mejorar la infraestructura para el turismo local. El sector goza además de otros beneficios, como la exención del impuesto sobre el valor añadido (IVA), a la que pueden acogerse los establecimientos de alojamiento para turistas que cumplan determinadas condiciones. Un elemento clave del éxito de esta industria es Punta del Este, un centro turístico famoso por sus playas. Otro de los subsectores que representa una parte sustancial del PIB uruguayo es la subcontratación externa de servicios bancarios y financieros, principalmente desde la Argentina y el Brasil.

Hay otros subsectores de servicios en expansión, como la industria de soluciones de *software* para el tratamiento de la información y la industria audiovisual, dos actividades que están cobrando impulso. En particular, florece la industria audiovisual para el cine, la televisión, la publicidad y los

102 Banco Mundial, *Uruguay at a Glance*, Septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/ury_aag.pdf.

103 *Ibid.*

104 *Ibid.*

105 Euromonitor International, *Travel and Tourism in Uruguay*. Página web, www.euromonitor.com/Travel_And_Tourism_in_Uruguay.

videojuegos, así como la adquisición de derechos. El Uruguay goza de unos costos muy competitivos y una situación geográfica estratégica, dos factores que están contribuyendo a que este país se convierta en un importante centro de distribución de servicios audiovisuales para la región.

Miembro de la OMC desde 1995, el Uruguay ha asistido durante estas últimas legislaturas a tímidos intentos de liberalización económica. Además es Miembro fundador del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), con el que se intenta promover la integración regional y el libre comercio.

Las perspectivas del comercio de servicios del Uruguay se vieron fortalecidas en 2007 por el lanzamiento de la Estrategia Nacional de Exportación de Servicios y la creación de la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios¹⁰⁶.

Estudio de caso

Un nicho lingüístico en el extranjero

ScriptArch (www.ProZ.com/profile/74269)

ScriptArch inició su actividad a comienzos de 2004 con el propósito de ofrecer servicios en los ámbitos de la construcción y la arquitectura, además de traducción, como un servicio aparte. Poco más tarde resultó evidente que, desde el punto de vista comercial, combinar ambos servicios era una buena idea. Esta decisión ha favorecido la creación de un nicho de mercado único para esta empresa.

Fabio Descalzi, su fundador, recuerda: “Estaba deseoso de explorar nuevos horizontes, nuevos mercados y de desarrollar mi potencial profesional, aprovechando las posibilidades que brinda la Red”.

Fabio Descalzi vende sus servicios por Internet a través de la página web ProZ.com – la mayor comunidad de traductores profesionales del mundo. De hecho, observa que los portales de la industria lingüística son un instrumento muy importante: “Son *el lugar* para ofertar y buscar servicios a nivel mundial. En los dos años transcurridos desde que comenzamos a utilizar *www.ProZ.com*, mi empresa ha conseguido una cartera de clientes relativamente estable”.

En opinión de Fabio Descalzi, ScriptArch es única en el sentido de que ofrece los servicios del único arquitecto del Uruguay que traduce del alemán al español. El Sr. Descalzi trabajó como arquitecto e ingeniero en Alemania, donde adquirió sólidos conocimientos prácticos de la lengua alemana. Además, domina el inglés y el portugués.

La ventaja competitiva de ScriptArch radica en que la empresa puede completar proyectos en menos tiempo que otras gracias a su doble competencia, en idiomas y en terminología arquitectónica y técnica.

La adquisición y aplicación de tecnología supuso un gran desafío para ScriptArch, un desafío que superó introduciendo en el Uruguay nuevas herramientas informáticas, hasta entonces inexistentes. La empresa tardó bastante tiempo en familiarizarse con estas herramientas y poder aprovechar al máximo todas sus prestaciones.

¹⁰⁶ Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, sitio web, *www.cnccs.com.uy*.

ScriptArch ha contribuido al crecimiento del comercio de servicios del Uruguay porque ha abierto nuevos mercados internacionales y obtiene todos sus ingresos de las actividades que exporta.

El Sr. Descalzi recuerda: “Tuve que aprender a utilizar las nuevas tecnologías, además de crear códigos de relaciones nuevos e innovadores. En realidad, me estaba adentrando en un nuevo sector de los servicios, el *sector lingüístico*, pero no tardé en adaptarme a sus reglas y códigos – aprendí sobre la marcha.

“Cuando hablo de ‘códigos de relaciones’ me refiero a mi decisión de convertir a mis competidores en aliados. Descubrí que si yo añadía servicios específicos a las ofertas de mis competidores, nos complementábamos, en lugar de competir”. Esta práctica comercial no sólo mejora la calidad del servicio que se presta, sino también el clima empresarial y la imagen del país que damos a los clientes internacionales.



Sr. Fabio Descalzi

Desde comienzos de 2004, toda la actividad económica de la empresa deriva de la exportación de sus servicios a la Argentina, el Canadá, la República Checa, Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido.

A pesar de que el Uruguay no es un país desarrollado, siempre ha dado prioridad a la educación a todos los niveles, motivo por el que existe una mano de obra altamente cualificada. Al mismo tiempo, el entorno económico del Uruguay no suele ofrecer oportunidades de manera regular a los proveedores de servicios, por lo que las empresas deben ser flexibles en su modo de enfocar y gestionar la impredecible afluencia de proyectos.

ScriptArch, a través de sus servicios, ha promovido el entorno cultural del Uruguay. Como observa el Sr. Descalzi: “Siempre que un uruguayo con ambiciones proporciona servicios a un país desarrollado, sin escatimar esfuerzos, los resultados suelen ser positivos. La combinación de una sólida educación, nuestras raíces europeas y la capacidad de adaptación de los uruguayos son sin ninguna duda nuestros principales valores”.

En septiembre de 2007, la empresa obtuvo un galardón de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay en reconocimiento de la excelencia en sus servicios de exportación.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Es fundamental encontrar un nicho de mercado.*
- ❑ *La combinación de conocimientos, experiencia y aguante, unida a la capacidad de adaptarse y aprender sobre la marcha, es la mejor receta para el éxito.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Nunca deje de intentarlo.*
- ❑ *Explore cada oportunidad que se le presente.*
- ❑ *Viva en el Uruguay, pero trabaje para el resto del mundo – ¡podemos hacerlo!*

Capítulo 17

Viet Nam

Breve descripción del país

La República Socialista de Viet Nam, con una población de algo más de 84 millones¹⁰⁷, tiene una de las economías de más rápido crecimiento del Asia sudoriental. El país ha avanzado a pasos agigantados en estos últimos años y se ha recuperado de los estragos de la guerra y del estancamiento económico que siguió a la reunificación gracias al paquete de reformas conocido como *Doi Moi* (renovación). Entre los años 2004 y 2007, el PIB de Viet Nam creció a una tasa anual superior al 8%¹⁰⁸. Un factor importante de esta expansión ha sido el sector de los servicios, que en 2006 representó el 38% del PIB¹⁰⁹.

El sector de los servicios vietnamita ha asistido al considerable crecimiento de varios subsectores fundamentales, entre los que cabe destacar el floreciente mercado de servicios financieros. El programa del Gobierno para seguir avanzando en la privatización de algunas empresas estatales ha favorecido la diversificación del sistema bancario, que ya incorpora a sociedades bancarias por acciones. Por otra parte, la Bolsa de Valores de la Ciudad Ho Chi Minh también ha crecido de manera espectacular durante estos últimos años, con 106 sociedades cotizadas y una capitalización bursátil que se eleva a \$EE.UU. 14.800 millones¹¹⁰. Todo esto genera ingresos en divisas y una demanda de servicios afines. Como veremos en el siguiente estudio de caso, el sector de los seguros de Viet Nam también ha experimentado un crecimiento notable; en 2006 contaba con unos activos de reservas por valor de \$EE.UU. 2.200 millones¹¹¹. El sector de los seguros se ha visto muy favorecido por una serie de reformas, como la que autoriza el acceso al mercado para la provisión transfronteriza de servicios de seguros a empresas de capital extranjero o a los extranjeros que trabajen en Viet Nam.

Otro sector de los servicios importante para la economía vietnamita es su industria turística, que se encuentra en plena expansión. Además de crear puestos de trabajo para un millón de personas, en 2006 generó unos ingresos por valor de \$EE.UU. 3.200 millones¹¹². Aumenta el número de extranjeros que visitan el país, un número que en 2006 se elevó a 3,6 millones¹¹³. El Gobierno ha reconocido la importancia de este sector y está adoptando medidas encaminadas a fortalecer la cooperación internacional y mejorar la legislación que regula el turismo. El aumento del número de personas que viajan al país

107 Banco Mundial, *Vietnam at a Glance*, Septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/vnm_aag.pdf.

108 *Ibid.*

109 *Ibid.*

110 Economist Intelligence Unit, Servicio en línea para abonados.

111 *Ibid.*

112 Administración Nacional de Turismo de Viet Nam. Página web, www.vietnamtourism.gov.vn/english/index.php?option=com_content&task=view&id=915&Itemid=50.

113 *Ibid.*

para hacer turismo o por negocios ha tenido como consecuencia directa el crecimiento del sector de la aviación vietnamita y también de algunas ramas del sector de la construcción¹¹⁴.

Miembro de la ASEAN, de otros acuerdos regionales y bilaterales y, más recientemente, de la OMC, Viet Nam ha mejorado su marco legislativo y ha reducido las barreras comerciales a raíz de su adhesión a la OMC. La joven e instruida población vietnamita, la abundancia de pequeñas y medianas empresas (impulsadas por la Ley de Empresas) y el programa gubernamental para la diversificación de las exportaciones permiten presagiar una expansión de su comercio de servicios.

Estudio de caso

El exitoso nacimiento de una compañía de seguros

AAA Assurance (www.aaa.com.vn)

AAA Assurance (AAA) presta servicios financieros profesionales que incluyen más de 100 productos de seguro distintos del de vida, como el seguro de viaje con cobertura en todo el mundo y el de asistencia a los turistas que visitan Viet Nam. AAA exporta una variedad de servicios que abarcan desde la entrega urgente de mensajes hasta la búsqueda de equipaje extraviado. La empresa comenzó a funcionar en febrero de 2005, aprovechando el cambio coyuntural que se produjo en Viet Nam, que pasó de una economía dominada por la agricultura a otra basada en los servicios, con el consiguiente aumento de la demanda de servicios de seguro.

En palabras de Tai Tran Huu, Director de Relaciones Exteriores, “AAA es única en el sector por muchos motivos, uno de los cuales es su carácter innovador”.

La estrategia de AAA de educar a los clientes destinada a las comunidades, su Centro de Alarma Mundial (que conecta AAA con una red internacional integrada por 49 centros de llamadas), el proyecto en favor de una conducción segura para motocicletas y su política de responsabilidad social de las empresas son algunos ejemplos del funcionamiento único e innovador de esta empresa. AAA se ha enfrentado y sigue enfrentándose a una serie de desafíos, como la competencia de las empresas estatales y de nueva creación, la desaparición de las subvenciones públicas, la falta de recursos humanos altamente cualificados y la constante necesidad de transmitir a posibles clientes los beneficios y la necesidad de contratar un seguro de viaje.

Para seguir siendo competitiva y mantener su ventaja innovadora, AAA mejora constantemente sus servicios. El lema de la empresa, “Rápidos – Exactos – Suficientes”, rige todos los procedimientos de AAA, desde las ventas y el servicio al cliente, hasta las tareas de inspección, y también desde las reclamaciones hasta la inversión y la administración financiera.

AAA proyecta la imagen de un Viet Nam joven, flexible, dinámico e innovador.

AAA confía en su fuerza competitiva y en su futuro crecimiento gracias a su constante innovación, la elaboración de estrategias y su cultura emprendedora, que combina la tecnología moderna, la capacidad de gestión y las aptitudes, la diligencia y la inteligencia propias de la

¹¹⁴ La construcción y las infraestructuras representaron en 2006 el 6,6% del PIB del país. Economist Intelligence Unit, Servicio en línea para abonados.

población vietnamita. Uno de los proyectos más innovadores y ambiciosos de AAA es la construcción de una cadena de centros de servicios junto a la autopista nacional, que permitirá a la empresa ofrecer sus servicios in situ y en tiempo real a clientes de todo el país.

Los recientes acontecimientos políticos que han tenido lugar en Viet Nam han propiciado una economía más abierta y una mayor presencia de capital extranjero. AAA, como empresa de nueva creación, ha sabido sacar provecho del nuevo entorno empresarial.

AAA proporciona a sociedades de capital de países extranjeros diferentes productos de seguro y servicios afines, como el seguro de automóvil y el seguro contra incendios. Actualmente, AAA vende seguros a más de 75 estas sociedades. Su seguro de viaje se vende a los extranjeros que visitan Viet Nam. Los viajeros extranjeros también pueden suscribir una póliza de seguro con AAA en sus países de origen, antes de viajar al país.

AAA tomó la decisión estratégica de exportar porque formaba parte de su plan empresarial inicial. La empresa comprendió que Viet Nam se hacía cada vez

más popular como destino turístico, lo que trajo consigo una demanda de seguros de alta calidad de una empresa especializada y local. AAA planificó, en cooperación con asociados extranjeros estratégicos, la venta en el extranjero de seguros de viaje para los que visitan el país. La venta de otros productos de seguro distintos de los de vida a las sociedades de capital extranjero que operan en Viet Nam forma parte del crecimiento orgánico de la empresa como resultado de su excelente reputación.

AAA ha crecido de manera espectacular en muy poco tiempo. Desde 2005, el capital estatutario de la empresa ha pasado de 80.000 millones de dong a 1,5 billones.

AAA se ha creado a nivel internacional una imagen que refleja perfectamente el Viet Nam actual. En 2007, la Directora General Do Thi Kim Lien recibió de Business Initiative Directions del Reino Unido el galardón *International Quality Crown Award* en la categoría “oro”.



La Directora General de AAA recibe el galardón *International Quality Crown Award* de manos de un representante de Business Initiative Directions del Reino Unido

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Ofrecer un servicio de calidad es un requisito fundamental para ganarse la fidelidad del cliente.*
- ❑ *Una rápida expansión de la red sin una infraestructura sólida provocará el colapso de la red.*
- ❑ *Tener una visión y una estrategia a largo plazo es una buena manera de garantizar el futuro de la empresa.*
- ❑ *Siempre vale la pena desarrollar empresas que estén orientadas a la comunidad.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Busque y cree alianzas con asociados locales que sean líderes de sus respectivos sectores.*
- ❑ *Ofrezca capacitación al personal para que pueda desenvolverse en el duro entorno empresarial internacional.*
- ❑ *Promueva una cultura de empresa basada en la honradez y en los valores.*

Capítulo 18

China

Breve descripción del país

Este país conocido como el tigre de la economía, que ha pasado del “Made in China” (fabricado en China) al “Serviced in China” (servido en China)¹¹⁵, tiene una enorme población de más de 1.300 millones¹¹⁶ y está decidido a aprovechar las inmensas oportunidades que brinda el comercio de servicios. Su tasa de reducción de la pobreza es la más alta del mundo y el aumento de su nivel de ingresos ha alcanzado un ritmo hasta ahora desconocido. La economía de la República Popular China ha tenido un éxito tras otros y desde 2005 crece a una tasa media anual del 10%¹¹⁷, con un sector de servicios que adquiere cada vez mayor protagonismo; en 2007 representó cerca del 40% del PIB¹¹⁸.

Las reformas orientadas al mercado, los avances tecnológicos, una mano de obra cualificada y el dominio creciente de la lengua inglesa han propiciado en China un aumento de las iniciativas empresariales y de la atención que despiertan los insumos de alto nivel de conocimientos en la cadena de suministro mundial. Los ingresos actuales de China derivados de su comercio de servicios están relacionados principalmente con los ámbitos del turismo y el transporte, que representan más de la mitad del total de las exportaciones de servicios del país¹¹⁹. No obstante, el Gobierno está dirigiendo sus esfuerzos hacia la diversificación y la promoción del comercio de servicios¹²⁰ para que incluya un mayor número de servicios empresariales e “inteligentes”, como los servicios jurídicos que se describen en uno de los siguientes estudios de casos.

El gran potencial de expansión del comercio de servicios chino se ha visto intensificado en el sector de la subcontratación externa de servicios empresariales. En este sentido cabe destacar la iniciativa conocida como “Proyecto 10+100+1.000”, con el que se intenta promover el desarrollo del subsector de la contratación externa de servicios¹²¹. El proyecto consiste en seleccionar 10 ciudades chinas para que se conviertan en centros de subcontratación competitivos a nivel internacional y atraigan a 100 empresas multinacionales para que subcontraten en China diversos servicios que

115 China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT), *From ‘Made in China’ to ‘Serviced in China’*, Noviembre de 2006. En línea: http://english.ccpit.org/Contents/Channel_410/2006/1031/15647/content_15647.htm.

116 Banco Mundial, *Regional Fact Sheet from the World Development Indicators 2008*. En línea: http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/eap_ydi.pdf.

117 Banco Mundial, *China at a Glance*, Septiembre de 2008. En línea: http://devdata.worldbank.org/AAG/chn_aag.pdf.

118 *Ibid.*

119 *Ibid.*

120 CCPIT, *Trade in services set to boom by 2010*, octubre de 2006. En línea: http://english.ccpit.org/Contents/Channel_411/2006/1012/14309/content_14309.htm.

121 CCPIT, *From ‘Made in China’ to ‘Serviced in China’*.

1.000 empresas se encargarán de proporcionar¹²². Se prevé que solamente el sector de la subcontratación externa de TIC podría generar, a más tardar en 2015, unos ingresos del orden de \$EE.UU. 56.000 millones¹²³.

La continuada liberalización del comercio desde la adhesión de China a la OMC en 2001 ha influido en el hecho de que China se haya convertido en el tercer país del mundo con mayor volumen de comercio¹²⁴. Los compromisos asumidos en el marco del AGCS, en particular en las esferas de los servicios financieros que atraen las inversiones extranjeras directas (IED), son un buen augurio para la expansión del comercio de servicios de China, especialmente si estas IED se diversifican más allá del ámbito de la producción manufacturera.

El crecimiento acelerado de ciudades satélites supone un aumento de las opciones para las IED y potencian las oportunidades de las regiones para proporcionar servicios que requieren un alto nivel de conocimientos. Se espera que el comercio de servicios crezca con fuerza y que dichos servicios de alto nivel de conocimientos adquieran cada vez mayor relevancia.

Estudios de casos

Un bufete de abogados que conecta a sus clientes con el mercado internacional

Deheng Law Firm (www.deheng.com)

Deheng Law Firm es uno de los bufetes de abogados más prestigiosos de China, en el que trabajan 120 juristas y 100 administrativos. Tiene oficinas en Beijing, Shanghai, Qingdao, Jinan, Hong Kong y Seúl.

Establecida en 1993 como bufete de abogados chino multidisciplinar, esta empresa se ha especializado en:

- Derecho de sociedades y derecho mercantil;
- Inversión extranjera directa;
- Finanzas y banca;
- Litigios y arbitraje;
- Fusiones y adquisiciones;
- Procedimientos de quiebra; y
- Derecho marítimo.

En opinión de Qiu Yuxia, uno de los asociados, “Nuestra innovación radica en que intentamos proporcionar a nuestros clientes una conexión lo más amplia posible entre China y el resto del mundo. De esta manera contribuimos a los esfuerzos que realizan los clientes chinos para emprender negocios en el mercado mundial, y a los clientes extranjeros les ayudamos en el desarrollo de sus negocios en el mercado chino”.

Deheng Law Firm mantiene su ventaja innovadora porque proporciona el mejor asesoramiento jurídico y porque persigue de la manera más eficiente posible los

¹²² *Ibid.*

¹²³ China Economic Review, *IT services outsourcing has great potential*, June 2007. Online at www.chinaeconomicreview.com/it/2007/06/25/it-servicios-outsourcing-has-great-potential.

¹²⁴ OMC, Las reformas, incluida la liberalización del comercio, han propiciado un elevado crecimiento pero subsisten problemas, comunicado de prensa, mayo de 2008. En línea: www.wto.org/spanish/tratop_s/tp_r_s/tp299_s.htm.

objetivos de sus clientes. Este doble enfoque le ha aportado a la firma un reconocimiento generalizado y le ha permitido mantener un elevado volumen de negocio.

La firma confía en que su excelente oferta de servicios continúe produciendo un alto volumen de negocio, aun cuando la competencia copie sus innovaciones.

La empresa tomó la decisión estratégica de exportar; su mercado exterior más importante es la República de Corea, país donde proporciona sus servicios desde hace más de 10 años.

El volumen anual de operaciones comerciales entre la República de Corea y China, en su mayoría en Qingdao, es muy elevado. Puesto que

la firma tiene una oficina en Qingdao, puede sacar provecho de su situación geográfica para ofrecer sus servicios a la comunidad empresarial.

La empresa es miembro de dos alianzas jurídicas estratégicas que proporcionan oportunidades de exportación de servicios:

- ❑ La Sino-Global Law Firm Alliance (SGLA), creada por los bufetes de abogados Deheng Law Firm y Lovells International Law Firm, junto con otros ocho prestigiosos bufetes de Shenzhen, Guangzhou, Hangzhou, Wuhan, Chongqing, Shanghai, Tianjin y ShenYang; y
- ❑ La Shandong Deheng Law Alliance (SDLA), una alianza de bufetes de las 15 ciudades más importantes de la provincia de Shandong, la segunda más rica en producción de energía situada en la costa oriental de China.

Deheng Law Firm intenta constantemente mejorar el entorno laboral para sus clientes, atraer inversión extranjera hacia empresas chinas, contribuir al desarrollo del país e incrementar el comercio entre China y otros países.

Deheng Law Firm reconoce que los 30 años de reformas y la apertura de China a la empresa privada han transformado el país y ha creado enormes oportunidades para los inversores extranjeros.

El bufete ha recibido algunos premios prestigiosos. En 2006 fue seleccionado por la revista del sector *Asian Legal Business* como uno de los bufetes más dinámicos y de más rápido crecimiento de la región Asia-Pacífico, y en 2007 fue incluido en la lista de los 10 Mayores Bufetes de Abogados de China de la citada revista jurídica.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *Es importante establecer una buena comunicación con bufetes extranjeros.*
- ❑ *Fomente el trabajo en equipo entre abogados especializados de la casa y proporciónese un fuerte apoyo administrativo que favorezca las comunicaciones y las ofertas a los clientes.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Adquiera un conocimiento profundo del mercado.*
- ❑ *Proporcione servicios de primera calidad.*

Toda la actividad de MetalChina se destina a la exportación

MetalChina Holdings Pte Ltd (www.metalchina.net)

MetalChina es un proveedor de servicios de subcontratación para la compra de piezas metálicas. La empresa ayuda a sus clientes, en su mayoría grandes corporaciones del tipo de las que aparecen en la lista Fortune 500, en la compra de piezas de repuesto de baja tecnología. Se trata mayormente de piezas metálicas destinadas a fines de almacenamiento, construcción, producción y explotación de minas y fundiciones.

MetalChina ofrece cinco servicios principales en la gestión de la cadena de suministro mundial:

- Busca a proveedores idóneos;
- Negocia los mejores precios aprovechando el poder de compra consolidado de la empresa;
- Controla todo el proceso;
- Se encarga de la financiación del comercio; y
- Elabora programas para la mejora de las fábricas y el desarrollo de los proveedores.

MetalChina comenzó sus operaciones en enero de 2005, movida por diferentes razones. La cadena de suministro a nivel mundial perdía fuelle y sólo dejaba espacio para un “intermediario” entre el fabricante y el usuario final de productos no estratégicos. Los productos “Made in China” aparecían por todas partes debido a su bajo costo y una mejora constante de la calidad de los productos y de los plazos de entrega. La continuidad en el suministro era un desafío para los compradores y para los equipos de compra de las empresas occidentales. Además, en China existía la necesidad de mediadores de operaciones de compras para todo el mundo que estuvieran dispuestos a ponerse “al 100% del lado del comprador”.

La ventaja de MetalChina es que exporta desde China como si fuera un agente de importaciones que trabaja para clientes occidentales.

MetalChina es única por varios motivos, a saber:



Equipo de producción

- Centra su actividad en piezas metálicas elaboradas, en grandes usuarios finales occidentales y en fabricantes chinos de confianza;
- Los compradores saben que pueden esperar total transparencia;
- Utiliza una metodología de 45 pasos para controlar los proyectos, lo que garantiza la total regularidad en lo que se refiere a la calidad y los plazos de entrega;
- Tiene un estilo de gestión conocido como “Equipo SPRINT” (*sprint*, profesional, mejoras rápidas y continuas, integridad, nada de excusas y trabajo en equipo); y

- Los compradores disponen de servicios de financiación del comercio.

Jay Liu, su Presidente, describe la empresa en los siguientes términos: “MetalChina es una plataforma en la que prosperan jóvenes talentos capacitados y con gran espíritu emprendedor”.

De acuerdo con esta filosofía, el sistema de la empresa consiste en altas bonificaciones y un salario bajo, pero con opción a la adquisición de acciones; un sistema que atrae y retiene a los mejores talentos con las aptitudes SPRINT. En otras palabras, ha incorporado en el organigrama, la cultura y el sistema de incentivos de MetalChina el modelo de trabajo en equipo de la NBA (la Asociación Nacional de Baloncesto de los Estados Unidos).

La innovación de MetalChina consiste en:

- ❑ Su fuerte enfoque en el nicho de mercado de clientes grandes (subcontratación de compras de productos no estratégicos);
- ❑ La adaptación de su modelo empresarial (aprovechar el modelo de cadenas de tiendas del sector minorista y utilizarlo para la compra de productos industriales);
- ❑ La utilización de la metodología de gestión de proyectos en el ámbito del comercio internacional (45 puntos de control);
- ❑ Su personal está compuesto por personas innovadoras (el principal valor de las empresas de servicios); y
- ❑ La búsqueda constante de talentos y su ulterior desarrollo (con SPRINT).

Según Jay Liu, “El mayor desafío es que somos chinos y estamos muy lejos de los clientes occidentales”. La ventaja competitiva de MetalChina es su dinámico estilo de gestión según el modelo SPRINT.

Toda la actividad de MetalChina se destina a la exportación. Los clientes de la empresa están en la UE, América del Norte, Australia y Sudáfrica.

MetalChina lleva exportando sus servicios de aprovisionamiento desde 2005, y sus servicios integrales de compra desde 2006. En 2008, los principales clientes pertenecían a los sectores de la minería y la fundición.

MetalChina tomó la decisión estratégica de exportar. La empresa busca grandes clientes occidentales porque la diferencia de costos entre Occidente y China es enorme, y las grandes empresas occidentales siguen su estrategia de subcontratar la compra de productos no estratégicos.

Lecciones aprendidas:

- ❑ *El objetivo principal es el usuario final, no el intermediario.*
- ❑ *Habría sido preferible implantar antes el estilo de gestión en equipo del modelo SPRINT.*
- ❑ *Evite tratar con inversores cortos de miras.*

Consejos recomendados:

- ❑ *Aproveche los equipos de ventas y servicios de Occidente y el equipo de compra de China.*

Segunda Parte

REFLEXIONES SOBRE LA EXCELENCIA, LA SOSTENIBILIDAD Y LA INNOVACIÓN

Capítulo 19

Del servicio excelente a la cultura del servicio sostenible

Reflexiones de Jacqueline Lau del Service Quality Centre de Singapur

¿Qué es excelencia de los servicios? Es satisfacer o superar las expectativas del cliente.

Encontramos un ejemplo ilustrativo en los preparativos de Singapur para acoger la **Reunión Anual de la Junta de Gobernadores del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Grupo del Banco Mundial en 2006**. Singapur consideró que era una oportunidad única para mostrarse a los ojos del mundo como una ciudad vibrante de ámbito mundial.

Estas reuniones se celebran una vez cada tres años fuera de Washington D.C., y a la que se celebró en Singapur, entre el 19 al 26 de septiembre de 2006, asistieron 16.000 delegados y observadores procedentes de 184 países. Fue, con diferencia, la reunión de representantes financieros más numerosa y concurrida del mundo.

El **evento Singapur 2006 (S2006)**, como se le denominó, era además una gran oportunidad para que las organizaciones singapurenses demostraran sus capacidades ante una audiencia compuesta por dirigentes de todo el mundo, ministros de Finanzas, gobernadores de bancos centrales, altos funcionarios, ejecutivos de las empresas más importantes, banqueros influyentes, la plana mayor de los círculos financieros del mundo y los medios de comunicación internacionales.

Un proyecto de esta naturaleza y magnitud requería el compromiso, el apoyo y la participación de numerosos organismos públicos y del sector privado. Ante la atenta mirada de los medios de comunicación, el evento S2006 tenía que transcurrir de una manera impecable en todos los sentidos. Desde los altos funcionarios del Gobierno de Singapur hasta los conserjes de hoteles, el personal de las tiendas y establecimientos de restauración, los taxistas, etc., todo el mundo debía desempeñar bien su papel para garantizar un desarrollo exitoso y sin sobresaltos de este acontecimiento.

Además de velar por que las reuniones se celebraran sin ningún tipo de problema técnico, las autoridades y los organismos singapurenses también querían garantizar que los delegados y sus acompañantes vivieran una experiencia positiva en la isla, desde su llegada hasta el momento de su partida.

La gestión de la experiencia de los clientes y la prestación de unos servicios de primera calidad durante todo el transcurso del evento puso de manifiesto la elevada reputación de Singapur en la esfera de la excelencia de sus servicios; una reputación que estuvo en el punto de mira durante todo el evento.

Una vez establecida esta misión de servicios, el siguiente paso de las autoridades fue aplicar soluciones estratégicas que comprendían una amplia gama de programas holísticos centrados en el cliente. Un factor fundamental en la ejecución fue la participación de un gran número de “personas en primera línea”, como el personal del aeropuerto, los funcionarios de inmigración y aduanas, taxistas, conductores, el personal de los hoteles y de los puntos de venta.



SINGAPUR: Esplanade – Theatres on the Bay, la explanada de teatros de la bahía que alberga espacios para representaciones de categoría mundial

Uno de los desafíos era el de educar y motivar a esas personas en primera línea y al resto del personal para que hablaran el mismo “idioma servicial”, al tiempo que prestaban servicios excelentes de una manera sistemática. También era necesario fomentar la misma actitud ante la prestación de servicios para que todos se sintieran comprometidos con esta causa nacional. Pero no bastaba con decir a los interesados cómo hacer bien las cosas; estas personas tenían que comprender la importancia de hacerlas bien y debían sentir la emoción de participar en esta experiencia única para el país.



Fotografía cortesía del Hotel Shangri-La de Singapur

Service Quality Centre (SQ Centre) recibió el encargo de elaborar el plan nacional para garantizar la calidad de los servicios, a saber: **el programa de formación para la prestación de servicios en el S2006 denominado *Go the Extra Mile for Service* (GEMS)** (no escatime esfuerzos en su prestación de servicios).

Raymond Lim, Ministro de Transportes y Viceministro de Asuntos Exteriores de Singapur fue el encargado de lanzar, en octubre de 2005, el programa **GEMS** a modo

de movimiento nacional para elevar el nivel de los servicios y fomentar una cultura de excelencia en el sector. Para ello contó con el apoyo de un comité ejecutivo integrado por personas con trayectorias muy diversas como profesionales, dirigentes sindicales y representantes de los medios de comunicación, además de organismos estatales. Con el programa GEMS se

intentaba animar a todos – desde los profesionales hasta los empleados e, incluso, a los clientes – para que todos desempeñaran su función y tomaran la iniciativa de mejorar el nivel de los servicios:

- ❑ Como **empleado que presta algún servicio** – debía demostrar su capacidad de realizar tareas ordinarias de una forma extraordinaria en el desempeño normal de su cometido.
- ❑ Como **empresario o director** – debía tomar la iniciativa de crear en su organización una cultura y un sistema en la prestación de servicios que le permitieran destacar.
- ❑ Como **cliente** – debía alentar al personal para que preste un servicio excelente mostrando gestos sencillos de agradecimiento como una sonrisa, un saludo y unas palabras por la atención recibida de los proveedores de servicios.

Cuando se elaboró este programa se optó por enseñar a las personas en primera línea las “claves de conducta de un servicio justificable”, para que las demostraran de una manera efectiva en sus lugares de trabajo. Durante nueve meses recibieron formación cerca de 35.000 personas para elevar el nivel de sus prestaciones de servicios en lugares turísticos clave.

Había que perfeccionar incluso los gestos aparentemente sencillos, como la manera correcta de saludar a los visitantes y de responder a sus preguntas, y responsabilidades mayores como conducir los vehículos en los que se desplazarían las personalidades para garantizar una calidad de servicio al cliente óptima. En la encuesta que realizó la Oficina de Turismo de Singapur en el marco del S2006 con el objetivo de medir el grado de satisfacción general de los delegados con la organización del evento y conocer sus experiencias en sus actividades de ocio en Singapur, los encuestados reconocieron su total satisfacción con la calidad de los servicios del personal del S2006. De hecho, casi el 90% de dichos encuestados afirmaron que estaban muy satisfechos con el trato recibido. Los servicios de transporte y la organización de los actos sociales todos recibieron evaluaciones muy positivas cercanas al 80%.

El grado de satisfacción general con las actividades de ocio también fue muy alto. Los encuestados afirmaron que estaban muy satisfechos con el modo en que habían transcurrido sus comidas y sus compras en Singapur. Y lo que es más importante, más de las tres cuartas partes de los encuestados se declararon muy satisfechos con la calidad del servicio del personal en los lugares que visitaron durante su estancia en la ciudad.

Estas cifras son algo más que meras estadísticas; reflejan una radiante imagen de la eficacia general de los programas holísticos de formación concebidos para implantar una conducta común y una cultura de excelencia de los servicios entre los campeones del sector.

Cómo transformar la experiencia que viven sus clientes

La reacción positiva de los clientes no se consigue por casualidad; es el resultado de esfuerzos holísticos constantes y de una actitud positiva ante el servicio por parte de todos los integrantes de la organización, incluidas todas las capas, desde la dirección hasta la plantilla. Ser excelente en la prestación de servicios es elogiado, pero serlo de manera sistemática es crucial para conseguir que el cliente viva una experiencia positiva y, en última instancia, para asegurarse un

éxito continuado en el mercado. A fin de cuentas, no se trata únicamente de lo bien que una organización domina la calidad de los servicios, sino de su consistencia cuando se trata de proporcionar una experiencia única al cliente.

Un programa exhaustivo de calidad de los servicios puede parecer una tarea gigantesca, pero en realidad no lo es en absoluto. Prácticamente cualquier organización, desde las corporaciones multinacionales hasta las pequeñas y medianas empresas (PYME) pueden ejecutar fácilmente intervenciones y programas para mejorar la calidad de los servicios. Lo único que hace falta es el firme compromiso de emprender este cambio para mejorar.

“¿Cómo se mejora una organización orientada al cliente de una manera duradera?” Es la pregunta que reiteradamente se hacen directores generales de diferentes partes del mundo. Nadie discute que el objetivo de las organizaciones es obtener **buenos resultados corporativos** proporcionando **calidad total** y garantizando la **satisfacción del cliente**, pero la hoja de ruta para crear una marca de servicio sostenible y conseguir una ventaja competitiva sigue siendo para muchos un gran desafío.

El marco **SQ Framework**© presenta un enfoque estructurado y holístico sobre cómo puede una organización crecer y mejorar sus resultados corporativos. El secreto radica en inculcar en la organización una actitud positiva centrada en la calidad y la satisfacción del cliente, que es la base para superar los crecientes desafíos de la nueva economía. El marco trata concretamente sobre los cinco factores decisivos de una organización para garantizar la satisfacción del cliente y la excelencia de sus servicios. A continuación los traduce en fases prácticas que aseguren el éxito de las iniciativas encaminadas a mejorar la experiencia del cliente.

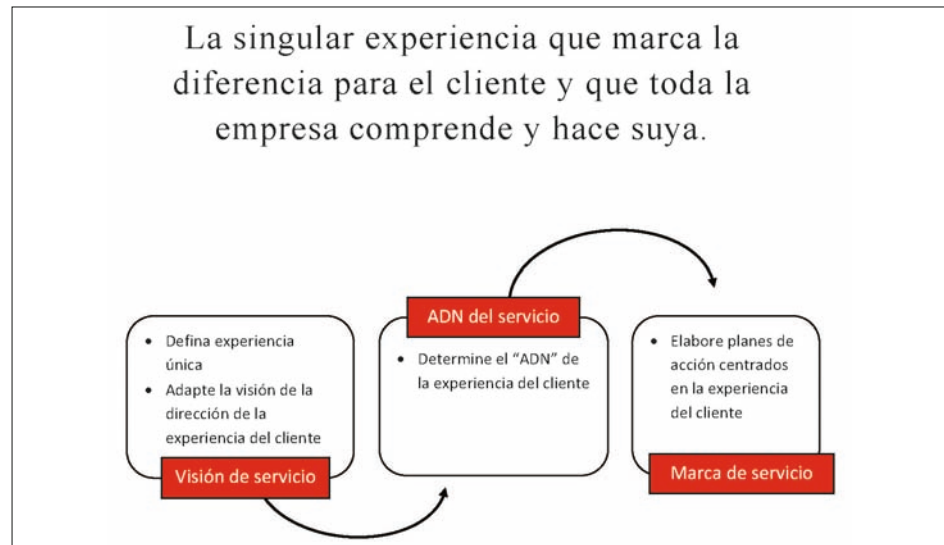
Los cinco factores decisivos de una organización para garantizar la satisfacción del cliente y la excelencia de sus servicios son: el liderazgo, la estrategia, el personal, el proceso y los resultados:

❑ EL LIDERAZGO

Los dirigentes diseñan y dirigen una organización de manera que esté orientada al cliente. La función del dirigente no se limita a la gestión de los clientes externos, sino también de los clientes internos (los empleados). Debe establecerse el elemento de liderazgo para fomentar las competencias de la organización en lo que respecta a dirigir el servicio de manera que puedan superarse los desafíos propios del dinámico entorno actual.

❑ LA ESTRATEGIA

Para crear una organización orientada al cliente es fundamental que ésta centre sus esfuerzos en desarrollar una clara cultura de empresa en lo que respecta al cliente. Llamémoslo como queramos – impulso estratégico o una visión de servicio. Sin embargo, esta visión por sí sola no basta. Es necesario que los empleados le den vida y ayuden a la organización a hacer honor al “ADN” de la experiencia de sus clientes, y prevenir pérdidas derivadas de promesas incumplidas.



□ EL PERSONAL

Walt Disney reconoció la importancia del personal en el siguiente comentario: “Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo...

pero hacen falta personas que conviertan ese sueño en realidad”. Una vez definida la experiencia estratégica del cliente, el siguiente paso es equipar al personal con las competencias necesarias para hacer realidad la experiencia única que cautive a los clientes.

“Unos empleados capaces, motivados y valorados crean clientes comprometidos, satisfechos y fieles.”

Será necesario modificar y volver a adaptar funciones habituales como la gestión de recursos humanos, el enfoque tradicional y la ejecución. Tomemos, por ejemplo, la formación: la metodología tradicional basada en la enseñanza en las aulas daría escasos o nulos resultados en lo que respecta a cultivar un modo de pensar y una cultura centrados en la experiencia del cliente. El método de aprendizaje basado en la experiencia en la prestación del servicio, por el contrario, *despierta el interés emocional de los*

alumnos, goza de una gran aceptación y ya ha demostrado su eficacia.

Las organizaciones excelentes creen en su personal. Su premisa básica es que unos empleados capaces, motivados y valorados crean clientes comprometidos, satisfechos y fieles.

□ EL PROCESO

Nunca se podrá proporcionar al cliente una experiencia siempre excelente sin una gestión sistemática del factor proceso. Las organizaciones deben identificar y gestionar estos momentos de la verdad, y velar por que en cada punto de contacto se cumpla el servicio prometido al cliente.

La “**programación de la experiencia del cliente**” es un método suficientemente probado que ha demostrado su eficacia en la adaptación de procesos empresariales decisivos con la visión estratégica, como en el caso de la gestión de todos los momentos de contacto con los clientes. La programación de la experiencia del cliente que tenga en cuenta las expectativas físicas y emocionales de los clientes ayuda a *traducir la intención en actividades viables y a gestionar “el momento de magia” para los clientes.*

□ MEDICIÓN Y RESULTADOS

El factor medición y resultados se centra en la reacción de los clientes internos y externos. **La calidad del servicio al cliente contiene elementos tangibles e intangibles que deberán medirse de manera eficaz** con el fin de adaptar al personal y los procesos a la estrategia de servicio. Los elementos que deberán medirse son el servicio al cliente, los controles del servicio, la satisfacción del cliente, las opiniones del personal, los procesos operativos internos y el desarrollo del personal para garantizar que toda la organización asimila el concepto de calidad de los servicios. Estas inspecciones y encuestas ayudan a crear y evaluar el índice de satisfacción de los clientes que, a su vez, ayudarán a la organización a mantener su ventaja competitiva gracias a una evaluación comparativa eficaz, la supervisión del rendimiento y la consistencia en la prestación de servicios.

Algunas empresas, como el Banco de China, han comenzado a ocuparse de la cuestión de la calidad de los servicios y están consiguiendo resultados tangibles. Por ejemplo, **un prestigioso banco de la India**, que cree firmemente en el valor del servicio al cliente, fue clasificado en 2007 entre las 10 mejores entidades empresariales de la India. El banco contempla la calidad de los servicios como un instrumento determinante en cualquier mercado competitivo. Durante la fase de diagnóstico se realizó un estudio exhaustivo para elaborar la hoja de ruta para implantar la calidad. *El firme compromiso por parte de la dirección general contribuyó al buen desarrollo del ADN de la experiencia de los clientes del banco, que se adaptó al contexto cultural, lo que se tradujo en un currículo de capacitación a la medida apto para su implantación.* Un estudio de los resultados realizado en enero de 2008 reveló que la calificación de la satisfacción del cliente había subido más de 10 puntos porcentuales.

Un banco extranjero, que se estableció en China tras recibir en abril de 2007 la licencia del Gobierno chino para realizar transacciones en RMB, reconoció la necesidad de ocuparse de los problemas de calidad del servicio y definir la experiencia de sus clientes para poder prosperar de una manera continuada en el país extranjero. Es absolutamente necesario formular una estrategia dirigida al cliente que permita aprovechar la fuerza de la diversidad en el rico contexto cultural de China.

Se han impartido cursos de formación a la medida sobre cómo adoptar la actitud correcta en la prestación de servicios y para que toda la plantilla, desde el personal que está en primera línea hasta los directores, adquiera los conocimientos especializados necesarios. A tenor de la encuesta realizada a clientes anónimos en enero de 2008, el servicio del banco ha mejorado en 9 puntos porcentuales.

Pero la consistencia en la prestación de servicios no sólo preocupa a las grandes corporaciones, también las PYME están descubriendo el valor de este enfoque. En cualquier economía próspera, las PYME son una fuerza dinámica, y las PYME de hoy son las “emergentes empresas multinacionales” del mañana. Un viaje de miles de kilómetros comienza necesariamente con el primer paso. Muchas PYME están en perfectas condiciones para proporcionar un servicio excelente de una manera consistente y con mayor facilidad que las grandes empresas; en este sentido, su tamaño es una ventaja. Su agilidad les permite responder mejor a las cambiantes demandas de los clientes. La clave del éxito es inculcar los principios fundamentales de la excelencia de los servicios mediante una actuación coherente. Al igual que las grandes empresas, tienen que innovar e invertir para triunfar, adaptarse, reinventarse y diferenciarse de las demás.

Asimilación del contexto cultural – Convierta la experiencia de sus clientes en estrategia

“Allá donde fueres, haz como vieres.” La vida tiene múltiples matices según el lugar del planeta en el que nos encontremos, matices que sólo llegaremos a conocer si vivimos allí. La cultura es la lente a través de la cual vemos el mundo. Para comprender lo que vemos es muy importante cómo lo interpretamos y cómo nos expresamos. Las dificultades para comunicarnos radican a menudo en la cultura. El arte de controlar y aprovechar la diversidad cultural es fundamental para convertir la experiencia de nuestros clientes en estrategia.

Un cliente que acude al banco para realizar una simple operación, como ingresar o retirar dinero de su cuenta, puede sentirse abrumado si encuentra una larga fila delante de la ventanilla o le atiende un personal poco amable o servicial.

Una calidad de servicio excelente no es una estrategia competitiva opcional que diferencia a una empresa de otra, sino un requisito imprescindible para la supervivencia y la rentabilidad de la empresa.

Para cualquier cliente, su experiencia comienza en el preciso momento en que entra por la puerta de la empresa. Todo cliente tiene expectativas, y el hecho de que dichas expectativas se cumplan o no determinará el resultado de su experiencia. Entre los factores que influyen cabe destacar el comportamiento del personal, la rapidez y la facilidad de la operación y la comodidad en general. Si el cliente ha quedado satisfecho con la experiencia, lo más probable es que vuelva. En caso contrario, es muy posible que la empresa pierda a ese cliente. Hay mucho de cierto en el dicho de que es más fácil perder un cliente que conseguir uno nuevo.

Cómo crear una marca basada en la experiencia del cliente – Y no sólo en un excelente producto

“La belleza está en la mirada de quien contempla”. ¡Qué inspiración! Sin embargo, no todas las mujeres piensan que eso sea cierto, y es el motivo de que la industria de la cosmética prospere en todas partes. La mayoría de las mujeres quieren estar bellas sin tener que esforzarse. Los fabricantes de productos de belleza conocen perfectamente este principio fundamental y se apresuran a sacar al mercado nuevas líneas y marcas de productos para cuidar la piel.

Un productor de bienes de consumo de rápida rotación líder del mercado estadounidense es propietario de dos marcas de cremas para la piel que se han convertido en componentes del régimen de belleza de numerosas mujeres célebres y hermosas de todo el mundo. Este productor pionero comprende perfectamente que es importante no escatimar esfuerzos en la estrategia de comercialización mundial. Y sabe que además de las campañas publicitarias para incrementar los beneficios de sus productos, el papel que desempeña el vasto ejército formado por 7.000 consultores de belleza tiene una importancia decisiva.

En un sector en el que existe tanta competencia por cada producto y cada marca, estos consultores de belleza se convierten en los embajadores del servicio que presta la empresa. Su interacción y sus relaciones con los clientes son en muchos casos el factor determinante de la decisión que toma el consumidor.

Los clientes, por su parte, están muy bien informados, tanto si buscan cremas, cosméticos o productos de moda. Buscan determinadas marcas, detestan un servicio deficiente y conocen perfectamente las opciones que brinda el mercado. Convencerles para que utilicen un producto concreto no es más que el primer paso. Ganarse su lealtad y fidelidad continuas puede ser una tarea mucho más ardua. Tradicionalmente, los clientes asocian la marca de una empresa con los productos que ofrece. Sin embargo, es un hecho ampliamente reconocido en el actual entorno comercial que la lealtad del cliente se ve influenciada no sólo por un excelente producto, sino también por la experiencia total que vive el cliente. Para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, las empresas deben desarrollar y proporcionar una marca “basada en la experiencia del cliente” que sea única y destile los ingredientes de calidad del servicio de unos productos y procesos excelentes, además de tratar con un personal también excelente.

Los resultados de los programas de calidad del servicio de dicha empresa de bienes de consumo de rápida rotación fueron sometidos a un seguimiento y a mediciones a través de encuestas y otros medios de control, y revelaron que se cumplieron los objetivos, entre otros, una mayor satisfacción del cliente y una mejor actitud ante el servicio de los consultores en la esfera de la calidad del servicio.

Un servicio excelente no es la meta sino un viaje

¿Por qué algunos huéspedes siempre vuelven al mismo hotel a pesar de que hay otros establecimientos de categoría similar? A la inversa ¿por qué algunos viajeros eligen siempre un hotel o un destino turístico en particular, cuando existen otros a precios más bajos y con mejores instalaciones?

Cada minuto que pasa se endurece la pugna entre hoteles por conseguir una ventaja competitiva. Contemplamos cómo grandes cadenas hoteleras internacionales prosperan en mercados emergentes gracias a nuevos programas de desarrollo encaminados a establecerse firmemente en dichas regiones de rápido crecimiento.

Un grupo internacional de hoteles de cinco estrellas, que goza de la reputación de saber gestionar perfectamente sus propiedades de primera clase, siempre ha creído en la singularidad de las características de la hospitalidad asiática. El compromiso del grupo de proporcionar a sus huéspedes unos niveles asiáticos de hospitalidad y de servicio a cargo de un personal entregado sigue siendo su ventaja competitiva y la piedra angular de su reputación como marca hotelera de prestigio mundial.

Es mucho lo que se espera del personal de este grupo hotelero en términos de entrega y prestación de servicios. Toda la plantilla, desde los empleados anónimos hasta los que están en primera línea, debe seguir unos módulos de formación interna antes de comenzar a prestar sus servicios y poder deleitar a sus huéspedes.

“La prueba de fuego del compromiso de una organización con la calidad del servicio no es la elegancia con que se presentan las promesas en el material publicitario, sino cómo responde la organización cuando algo sale mal.”

Un requisito fundamental en materia de competencia que debe cumplir toda la plantilla del grupo, desde los miembros de la dirección hasta los empleados en primera línea, es prestar la debida atención a la capacitación necesaria que les permita gestionar con profesionalidad la recuperación del servicio.

Por **recuperación del servicio** se entiende el esfuerzo que realiza su proveedor para conseguir que un cliente agraviado recupere su estado de satisfacción con la entidad

tras una decepción con el servicio o el producto. Un buen servicio no comienza y termina en la ventanilla o la recepción de un hotel, sino que traspasa todos los distintos puntos de contacto con el cliente, lo que significa que las camareras, el servicio de habitaciones y el personal del restaurante deben desempeñar un papel principal para que la calidad del servicio sea consistente. La prueba de fuego del compromiso de una organización con la calidad del servicio no es la elegancia con la que se presentan las promesas en el material publicitario, sino cómo responde la organización cuando algo sale mal.

De una calidad de servicio excelente a una cultura de servicio sostenible

El fuerte y repentino aumento del número de pasajeros aéreos que se ha producido en estos últimos años ha obligado a los responsables de la gestión de los aeropuertos a examinar la gestión de los servicios que allí se prestan. **La gestión de la calidad de los servicios en los aeropuertos exige una enorme disciplina y la participación cohesiva de los organismos que gestionan los aeropuertos.**

Las grandes dimensiones que caracterizan a las ultramodernas terminales de hoy en día son la causa de que muchos pasajeros consideren que su experiencia aeroportuaria dicte mucho de ser cálida y agradable.

A menudo las percepciones y experiencias negativas se ven agravadas por factores como unos funcionarios de inmigración poco amables, el extravío del equipaje, una señalización deficiente, las largas esperas para conseguir un taxi o los retrasos en las escalas. En verano, el calor tórrido y húmedo de algunos aeropuertos se convierte en la primera impresión que reciben los pasajeros cuando descienden del avión; la sensación de terminar derretidos por la ola de calor de 40 grados Celsius en cuanto pongan el pie en la pasarela. Experiencias desagradables como éstas contribuyen a que los pasajeros se formen, inconscientemente, una imagen y una impresión negativas no sólo del aeropuerto, sino también del país en general.



El desafío para la autoridades aeroportuarias radica, por consiguiente, en **transformar un entorno de hormigón y acero en un ambiente cómodo, acogedor y cálido.** Por ejemplo, el Aeropuerto Changi de Singapur, que en 2003 fue galardonado con el premio a la calidad **Singapur Quality Award**, ha sabido aunar a todas las agencias que operan en el aeropuerto en torno a su visión de los servicios. La experiencia que viven los pasajeros en el aeropuerto en todos estos años ha merecido elogios generalizados. Mediante una gestión estratégica de la experiencia que viven los clientes e intervenciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios las autoridades de la aviación civil pueden disipar los temores, los equívocos y la negatividad que sienten miles de pasajeros que cada día cruzan las puertas del aeropuerto.

Crear una experiencia agradable y positiva para el cliente no es precisamente ciencia espacial. Existen marcos que han sido adoptados por numerosas organizaciones de diversos sectores y que han servido de columna vertebral para proporcionar al cliente una experiencia de servicio de calidad sostenible.

La dirección y los operadores del aeropuerto disponen, por consiguiente, de un mecanismo de eficacia probada para averiguar qué desean realmente sus clientes, cuáles son sus

• Todos y cada uno deben desempeñar su función y desempeñarla bien.

...la consistencia de la calidad del servicio será el distintivo que marque la excelencia del servicio. •

expectativas y cuáles, sus experiencias realmente. *Por ejemplo, muchas veces los avisos por megafonía del aeropuerto son inaudibles. La causa puede ser una acústica deficiente de la terminal o la rapidez y la dicción del personal encargado de hacer dichos anuncios.* Habrá quien piense que son asuntos de escasa importancia, pero lo cierto es que pueden tener repercusiones adversas sobre la experiencia global que viven los pasajeros. Gestionar la experiencia global de los pasajeros significa no dejar absolutamente nada al azar.

Como hemos podido aprender del Aeropuerto Changi, uno de los mayores factores de éxito de los aeropuertos es el compromiso y la entrega de todo el personal, ya sea el modo en que un agente de seguridad inspecciona a los pasajeros o la expresión facial de los funcionarios de inmigración. Todos ellos tienen un efecto directo en la creación de una impresión positiva para los visitantes. Todos y cada uno deben desempeñar su función, y desempeñarla bien. Cuando lo hacen, la consistencia de la calidad de los servicios será el distintivo que marque la excelencia del servicio.

La palabra clave aquí es “**consistencia**” y significa que no se trata sencillamente de enviar a todos los miembros del personal a un cursillo de formación y confiar en que hagan siempre lo que se espera de ellos. Consistencia implica una estrategia de servicio bien compaginada para articular la experiencia única que la organización quiere proporcionar al cliente, y cambiar la actitud básica de “puedo hacerlo” por la de “lo haré”. En el transcurso de estos últimos años, los aeropuertos de la India y del Oriente Medio han aplicado las exitosas fórmulas del Aeropuerto Changi y están realizando grandes progresos en lo que respecta a proporcionar a los pasajeros una experiencia única.

En busca de la excelencia de los servicios

La importancia que el cliente tenga para nosotros será lo que, en última instancia, determine nuestro compromiso de moldear el servicio que prestamos. La gestión de la calidad de los servicios exige un fuerte compromiso y la firme convicción de que hay que deleitar al cliente. No es una meta, sino un viaje. Podemos crear, sin ninguna duda, ese “*momento de magia*” para el cliente. Demos el primer paso en nuestro viaje hacia la excelencia de los servicios, y contemplemos la gran transformación que se produce en nuestra empresa cuando controlamos la experiencia que vive nuestro cliente y no dejamos absolutamente nada al azar.

Capítulo 20

Creación de valor mediante la innovación

Greg Oxton, Consortium for Service Innovation

Introducción

Esta colección de estudios de casos demuestra que la creatividad y la innovación son temas recurrentes en la creación de valor impulsada por los servicios.

Valor, servicio e innovación son todos ellos términos bastante abstractos y, como tales, se prestan a diferentes interpretaciones. Proponemos las siguientes definiciones de estos términos para que nos ayuden a explorar el nexo que existe entre valor, servicio e innovación:

- ❑ Valor es el grado de pertinencia y eficacia de un servicio. O, más concretamente, el grado de adaptación de un servicio a las necesidades del cliente y la eficacia con que se presta ese servicio para satisfacer dichas necesidades.
- ❑ Servicio es el acto de hacer cosas que contribuyan al éxito de otros en el logro de un objetivo o una experiencia deseada.
- ❑ Innovación es el uso creativo de los medios existentes o conocidos para crear algo nuevo y diferente. En lo que respecta a los servicios, la innovación es la creación de nuevos conceptos, nuevos servicios o nuevos procesos para proporcionar un servicio que se diferencie del que ofrece la competencia.

El valor de los servicios comprende tres aspectos, a saber: aptitud, capacidad y pertinencia. La aptitud se refiere a qué servicios podemos proporcionar, la capacidad es la cantidad de servicios que podemos proporcionar y la eficiencia con que los proporcionamos, y la pertinencia es el grado de adaptación del servicio a las necesidades del cliente. A continuación exponemos algunos ejemplos extraídos de los estudios de casos que ilustran cada uno de estos impulsores del valor:

- ❑ Aptitud (nuevos servicios)
 - Singapur: franquicia comercial de panaderías
 - Filipinas: servicios de animación
 - El Pakistán: proveedor de servicios agrícolas
- ❑ Capacidad (mejora de servicios existentes)
 - China: servicios jurídicos
 - Filipinas: franquicia comercial de servicios de peluquería
 - El Salvador: capacitación
- ❑ Pertinencia (adaptación y relación)
 - Camboya: servicios aéreos para labores de inspección y fotografía
 - Camboya: digitalización y servicios de TI
 - Guatemala: turismo
 - Sudáfrica: turismo

La prestación de servicios es una actividad dinámica. Las necesidades de los clientes son diversas y cambian constantemente. Si examinamos los estudios de casos, descubriremos que son más frecuentes los casos en que se ha reconocido y respondido con rapidez a las necesidades o tendencias, que aquellos otros en los que se ha seguido un modelo de predicción de alta precisión. En dichos estudios de casos se menciona a menudo la flexibilidad o agilidad como atributo que contribuye al éxito. Pero la agilidad sólo es útil si nos permite hacer lo correcto. La clave del éxito es la agilidad de una organización, unida a su capacidad de adaptación o su pertinencia para satisfacer las necesidades del cliente. La creatividad y la innovación ejercen una función de importancia decisiva para controlar esta dinámica. Del mismo modo, es importante tomar en consideración la dimensión experimental de los servicios. Una oferta de servicios o una experiencia exitosa propiciará el establecimiento de unas relaciones positivas. Los servicios dependen básicamente de las relaciones y, por consiguiente, los proveedores de servicios deben dominar el arte de las relaciones interpersonales. Roger Fisher y Daniel Shapiro nos presentan en su libro *Beyond Reason* un modelo útil para conocer las emociones y su impacto en el mundo de los servicios.

La función de los conocimientos

La prestación de servicios es una actividad basada en los conocimientos; es decir en nuestra capacidad de proporcionar un servicio basado en el saber hacer. La capacidad para gestionar los conocimientos tiene una importancia determinante para una organización de servicios porque nos permite captar la experiencia colectiva de la organización. Esto, a su vez, contribuirá a la capacidad de la organización.

La utilización de prácticas e instrumentos para gestionar los conocimientos puede contribuir notablemente a la eficacia de una organización de servicios de dos formas. Primera, si conocemos la respuesta a la necesidad, la pregunta o el problema de un cliente, nos ahorraremos tener que volver a descubrir dicha respuesta. Segunda, toda interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar la próxima interacción.

En un modelo de servicios debemos centrarnos en las interacciones, y no en las transacciones. La interacción implica aprender y una nueva oportunidad en el futuro, mientras que una transacción es un acontecimiento aislado que no guarda relación con ningún otro acontecimiento futuro.

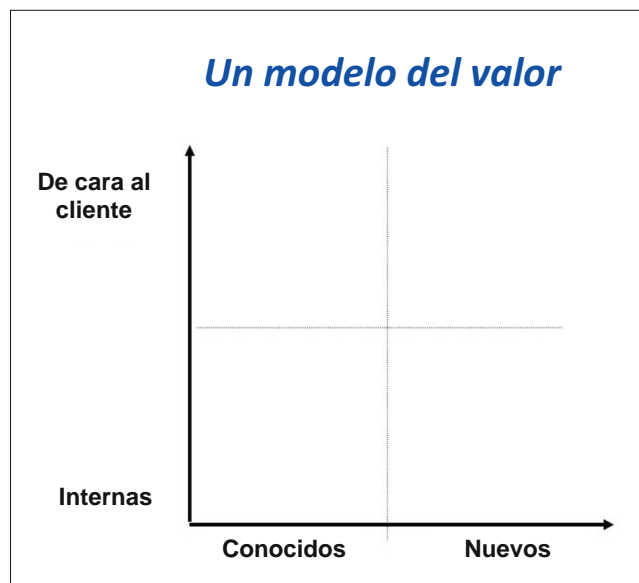
La gestión de los conocimientos trata sobre todo de las personas y su comportamiento. Las personas crean conocimientos, a menudo como una consecuencia colateral de una interacción o experiencia, y son ellas quienes utilizan los conocimientos. En el mundo de los servicios existe la idea equivocada de que la gestión de los conocimientos significa el dominio de instrumentos y tecnología. Los miembros de Consortium for Service Innovation no tardaron en descubrir que la tecnología y los procesos sólo tienen una función instrumental. La gestión de los conocimientos se refiere a las personas; cuando se adopta una práctica de gestión de los conocimientos, son sus valores y comportamientos los que determinan el éxito o el fracaso. (Aquellos que deseen conocer más a fondo la labor que realiza Consortium en materia de gestión de los conocimientos pueden estudiar su metodología en el sitio web www.serviceinnovation.org.)

Los conocimientos y las personas son los principales ingredientes de la receta de la innovación.

Un modelo del valor

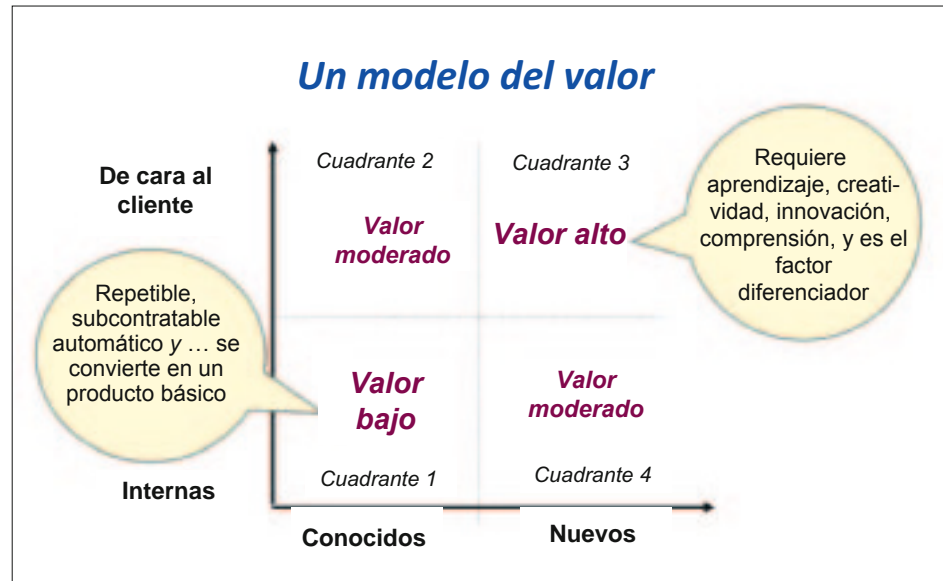
La importancia decisiva de la innovación en una empresa de servicios

Contemplemos el modelo conceptual del valor. En un eje tenemos la naturaleza de las interacciones, que van desde internas, es decir las interacciones dentro de la empresa o entre los empleados, hasta aquéllas de cara al cliente, es decir las interacciones con los clientes. En el otro eje tenemos el espectro que va desde los servicios conocidos hasta los servicios nuevos.



Utilizando esta cuadrícula podemos crear cuatro cuadrantes. En el Cuadrante 1, Internas (interacciones) y Conocidos (servicios), los servicios son productos básicos y difíciles de diferenciar; su valor es bajo. El Cuadrante 3, De cara al cliente (interacciones) y Nuevos (servicios), representa servicios de mayor valor y claramente diferenciados. La mayor parte de la contratación externa de los procesos empresariales se sitúa en el Cuadrante 1, y está en función de quién puede proporcionar unos procesos conocidos y bien definidos al costo más bajo. Dos ejemplos de procesos internos y conocidos son las funciones de contabilidad o el desarrollo de *software*. Puede ser un buen punto de partida para atraer a los clientes, pero es difícil de mantener porque el único factor diferenciador es el costo. El desafío para los proveedores de servicios consiste en avanzar hacia un cuadrante de mayor valor, donde el valor añadido cree un factor diferenciador y unas relaciones comerciales sostenibles.

La dificultad está en que para ello es necesario que la organización de servicios innove constantemente. Esta dinámica refuerza la función determinante que desempeña la innovación en un modelo de servicio sostenible.



Las mejores ideas pueden resultar risibles al comienzo

El Consortium for Service Innovation trabaja desde hace 15 años en la creación de formas nuevas y mejores de proporcionar servicios y apoyo al cliente. A continuación se exponen algunas observaciones sobre la experiencia adquirida en ese viaje:

<i>Observaciones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Los conceptos más creativos surgen a menudo de una idea risible.</i> <input type="checkbox"/> <i>Hay que estar dispuestos a probar algo nuevo y aún por demostrar.</i> <input type="checkbox"/> <i>Rara vez se consigue lo que se busca en el primer intento.</i> <input type="checkbox"/> <i>Es necesaria una idea de alguien, aunque no suele ser suficiente.</i> <input type="checkbox"/> <i>Las personas con perspectivas similares son menos creativas que un grupo de personas con perspectivas diferentes.</i> <input type="checkbox"/> <i>Innovación no es un punto del orden del día.</i> <input type="checkbox"/> <i>Cuando personas con intereses comunes participan en los debates es porque les interesa el tema.</i>

Estas observaciones sobre innovación están respaldadas por trabajos de investigación y varios libros publicados recientemente sobre el tema. Los interesados en ampliar la información sobre innovación puede consultar *Group Genius* de Keith Sawyer o *The Medici Effect* de Frans Johansson. También es interesante recordar que estas observaciones sobre innovación rara vez se utilizarían para describir una empresa tradicional.

Es el motivo por el que las prácticas empresariales tradicionales de mando y control, estructuras jerárquicas bien diferenciadas con responsabilidades separadas por departamentos y escasa comunicación no dan buenos resultados en una empresa de servicios.

¿Cómo sería entonces la organización de servicios ideal que se esfuerza por fomentar la innovación y la firme lealtad de los clientes? La organización ideal sería una red sin límites en la que no existan las jerarquías.

Lo que necesita una organización de servicios

No es un modelo manufacturero

Para un amplio sector de la comunidad empresarial mundial, el origen del valor ha pasado de los activos tangibles (bienes o productos físicos) a los activos intangibles (servicios, información, relaciones, lealtad e influencia). Las estructuras y prácticas empresariales tradicionales, basadas principalmente en una metáfora manufacturera, aún no han respondido a este cambio del origen del valor. El modelo manufacturero lineal, según el cual la investigación y el desarrollo se llevan a cabo en un laboratorio y los productos se fabrican en una línea de producción, ha demostrado su valor para crear cosas tangibles. Para una empresa de servicios, sin embargo, el enfoque manufacturero resulta deplorablemente inadecuado. El enfoque tradicional carece de la flexibilidad y de la presencia del cliente que necesitan las empresas de servicios para responder a los cambios que experimentan las necesidades de los clientes.

La organización de servicios como una red

Consortium for Service Innovation ha examinado los principios, las prácticas y las estructuras que pueden permitir a una empresa de servicios afrontar con éxito los desafíos. El resultado ha sido la elaboración de un modelo que ha denominado Organización Adaptativa (OA) y que es muy diferente del modelo empresarial tradicional para la producción de productos que ha evolucionado durante los últimos siglos. Para comprender cómo funciona la Organización Adaptativa puede resultarnos útil compararla con el modelo tradicional. El modelo OA representa un cambio de orientación.

Orientación de la producción	Orientación de los servicios
Productos exitosos	Clientes exitosos
La transacción o la venta	La interacción o lo que aprendemos
Mando y control	Adaptación y adquisición
Jerarquía delimitada	Red sin límites
Medidas basadas en la actividad	Medidas basadas en el valor
Satisfacción de los empleados y los clientes	Lealtad de los empleados y los clientes

La orientación de los servicios persigue la creación de valor sostenible y a largo plazo. El modelo OA reduce la distinción entre empleados y clientes; está orientado hacia una mejora de la pertinencia de las interacciones entre las personas, con independencia de cuáles sean sus funciones (empleados, clientes o asociados). En una Organización Adaptativa, las interacciones entre las personas se basan en la necesidad, el contexto y la legitimidad. Las personas se ayudan entre sí para alcanzar sus objetivos. La integración del “cliente” en el proceso, en contraposición a convertirlo en la finalidad del proceso, permite a la organización adaptar continuamente sus estrategias y servicios a las necesidades del cliente. De hecho, el cliente se convierte en parte integral de la organización, hasta el punto que la distinción entre clientes y empleados se vuelve borrosa. La estructura de una Organización Adaptativa es más parecida a una red o comunidad que a una jerarquía y, por consiguiente, suprime las barreras que caracterizan a la organización tradicional.

Una red basada en los conocimientos

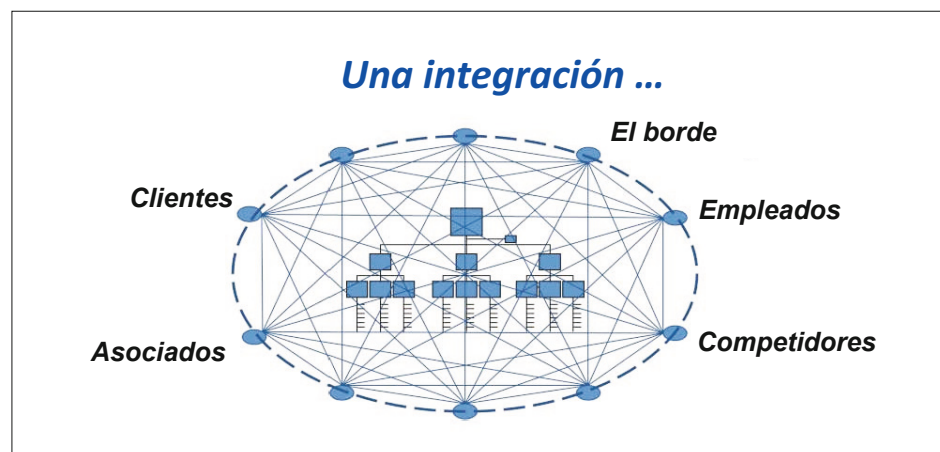
El entorno de la OA es una red basada en los conocimientos; un entorno que da prioridad a la creación y la evolución de los conocimientos. Los conocimientos permiten a las personas crear valor. La OA busca el apoyo de personas y equipos que creen valor, y les garantiza su reconocimiento. Reconoce el modo de hacer las cosas en la organización y entre organizaciones. Fomenta las relaciones productivas y apoya la productividad óptima, la inspiración y la innovación constante.

Redes de este tipo ya existen en la actualidad. De hecho, los numerosos trabajos de investigación en la esfera del Análisis de Redes Sociales demuestran que el funcionamiento de cada organización es el resultado de las relaciones entre las personas. La cartografía y el análisis de estas redes sociales nos proporcionan una visión del funcionamiento de una organización muy diferente del organigrama o de los mapas de procesos tradicionales. Curiosamente, las relaciones que hacen posible que una empresa funcione no reciben un reconocimiento o apoyo oficial. Los interesados en ampliar la información sobre el Análisis de las Redes Sociales pueden consultar el libro (en inglés) de Rob Cross *The Hidden Power of Social Networks*.

Mientras que la estructura jerárquica de una empresa tradicional excluye a los clientes, la Organización Adaptativa propone una estructura de red que los incluye. Es más, incluye a todas las personas pertinentes.

Lego, Procter and Gamble y Novell son tres empresas que ya han adoptado el modelo de red de clientes. Todas ellas cuentan con sólidas estrategias de participación de los clientes e integran a los principales clientes en sus procesos empresariales. El alto grado de presencia del cliente crea lealtad y ayuda a mejorar la eficacia en el mercado.

Aunque sugerimos que la jerarquía ya ha dejado de ser una fórmula útil, es probable que no desaparezca del todo. Por el contrario, estamos asistiendo a la integración de ambas estructuras.



Presencia del cliente

Cuando adoptamos una estructura de red, incrementamos la presencia del cliente en la empresa. Los clientes participan, como valiosos interlocutores, en la definición y creación de nuevos servicios, y su aportación y participación pueden ser valiosas para superar los desafíos que supone el fomento de nuevas capacidades. Como señalan Tapscott y Williams en su libro *Wikinomics*, la respuesta a la mayoría de los desafíos a los que se enfrenta una empresa a nivel interno, se conocen también a nivel externo. En el libro *Groundswell* de Charlene Li y Josh Bernoff también se hace hincapié en el valor de la presencia del cliente y en las distintas técnicas y tecnologías que pueden utilizarse para involucrarlo.

La integración de los clientes en el proceso les garantiza su reconocimiento y les proporciona una fuerte sensación de afiliación y capacidad de influencia. Cuando asignamos a los clientes una función en el proceso de la empresa, estaremos aprovechando los elementos emocionales que propician el establecimiento de una relación positiva y la creación de una sólida lealtad del cliente.

El entorno de una OA se asemeja menos a una jerarquía y más a una red. En ello consiste el cambio radical de cómo percibimos las estructuras empresariales. Para comprender este cambio en profundidad y poder funcionar según este nuevo modelo, debemos conocer las creencias subyacentes.

La fuerza de las creencias

Para poder beneficiarnos del nuevo modelo de organización, debemos comprender y volver a evaluar el sistema de creencias en el que se basa el modelo antiguo. ¿Cuáles son las creencias que convierten las prácticas y estructuras tradicionales en prácticas y estructuras racionales?

Es posible que el ámbito más interesante y revelador que podemos explorar sean las creencias de la organización en lo que respecta a las personas.

Existe un espectro que podríamos examinar para averiguar qué pensamos de las personas. En el extremo Simple del espectro consideramos a las personas como un medio para alcanzar un fin, el modo de conseguir que se hagan las cosas; desempeñan una función bien definida y ocupan un lugar determinado en la jerarquía. Estas creencias respecto a las personas son bastante mecánicas, es decir, están basadas en la línea de producción. Sin embargo, en el extremo más Complejo del espectro, consideramos a las personas como seres humanos inteligentes, capaces y emocionales. Pueden desempeñar numerosas funciones y estas funciones reflejan, de una manera única, las aptitudes, el talento y los intereses de cada individuo. Estas creencias conducen a un modelo de organización orientado hacia la adaptación y no el control, hacia la transparencia y no el secretismo, y hacia la interacción y no los límites.

La sustitución de una estructura delimitada y jerárquica por una red sin límites favorece la conectividad o el alcance. El alcance es un indicador del número de personas a las que tenemos acceso así como la diversidad de las perspectivas a las que podemos aspirar. La diversidad es el motor de la innovación. El alcance de las personas que integran la red hasta los interlocutores pertinentes impulsará la rapidez y el nivel de innovación en la creación de nuevas capacidades, además de acelerar el proceso de desarrollo de estas capacidades.



En un sistema complejo que utilice una estructura de red, la pertinencia y el alcance se convierten en indicadores clave de la salud de la organización.

Resumen y conclusiones

La prestación de servicios es una actividad dinámica en la que intervienen numerosos elementos abstractos. Básicamente, se trata de crear valor para los clientes. Los ganadores en el ámbito de la prestación de servicios crean capacidad, y la capacidad es pertinente a las necesidades de sus clientes. El resultado es el éxito en la satisfacción del cliente y su lealtad.

Es necesario integrar en los procesos empresariales la innovación y la presencia del cliente. La innovación fomenta la mejora constante de la aptitud y la capacidad, y la presencia del cliente fomenta la pertinencia.

Referencias:

Fisher, Roger y Daniel Shapiro. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate Reason*, 2005.

Hagel, John III y John Seely Brown. *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, 2005.

Johansson, Frans. *The Medici Effect: Breakthrough Pormenores at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*, 2004.

Li, Charlene y Josh Bernoff. *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, 2008.

Reichheld, Frederick F. *Loyalty Rules! How leaders build lasting relationships*, 2001 and *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, 2006.

Sawyer, Keith. *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, 2007.

Tapscott, Don y Anthony D. Williams. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, 2006.

Las publicaciones del Centro de Comercio Internacional se pueden adquirir a través de su sitio: www.intracen.org/eshop.

También se pueden adquirir de cualquier librería académica o directamente de la Sección de Ventas del Servicio de Publicaciones de las Naciones Unidas en Nueva York o Ginebra.

Para Europa, África y el Oriente Medio, sírvase escribir a:

▶ Sección de Ventas de las Naciones Unidas
Palais des Nations
CH-1211 Ginebra 10, Suiza
Fax: +41 22 917 00 27
E-mail: unpubli@unog.ch

y

Para Norteamérica, América Latina, el Caribe, Asia y el Pacífico, sírvase escribir a:

▶ Servicio de Publicaciones de las Naciones Unidas
Sección de Ventas
Oficina DC2-853, 2 UN Plaza
Nueva York, N.Y. 10017
Estados Unidos de América
Fax: 1/212 963 3489
E-mail: publications@un.org



No. de venta de las Naciones Unidas S.09.III.T.3

USD 70
ISBN 978-92-9137-373-4

